



Inês Alexandra dos Santos Figueira

Licenciada em Ciências da Engenharia do Ambiente

Perfil de Sustentabilidade do Setor Público: O caso da Administração Pública Central Portuguesa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia do
Ambiente, Perfil de Ordenamento do Território e Impactes
Ambientais

Orientador: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rui Jorge Fernandes Ferreira dos Santos
Arguente: Prof. Doutora Sara Margarida Moreno Pires
Vogal: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

dezembro de 2013

Perfil de Sustentabilidade do Setor Público: O caso da Administração Central Portuguesa

Copyright © Inês Alexandra dos Santos Figueira, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Tomás Barros Ramos, por me ter dado a oportunidade de participar no Projeto SPS e pelos conhecimentos transmitidos ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

À equipa do Projeto SPS, pelos comentários e sugestões que contribuíram para a elaboração e desenvolvimento do inquérito realizado.

Às instituições públicas e respetivos colaboradores que responderam ao inquérito, permitindo o desenvolvimento desta dissertação.

Aos colegas de faculdade que fizeram esta caminhada comigo.

À Ana Nascimento, Ariana Antunes e Mariana Barradas, pelas leituras atentas, pelos comentários e críticas sugestivas e pelas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis. Obrigada pela vossa amizade e por partilharem as vossas vidas comigo.

À Joana Lopes e ao Pedro Guerra, pelo apoio constante e incondicional. Apenas as verdadeiras amizades resistem à distância e ao tempo. Obrigada por estarem sempre lá para mim.

À minha família, em especial aos meus tios Paulo e Ana, que me incentivaram a seguir Engenharia do Ambiente. Obrigada por estarem presentes em todos os momentos importantes.

Aos meus pais, por tudo aquilo que me proporcionaram e possibilitaram na vida, pelo apoio incondicional e por terem feito de mim a mulher que sou hoje. Obrigada por me permitirem sonhar, sabendo que devo sempre manter os pés no chão.

RESUMO

O desenvolvimento sustentável e a construção de sociedades mais justas e participativas são duas das principais metas dos países. Porém, para que tal seja possível, é essencial que os Governos e as organizações (públicas e privadas) incorporem todas as vertentes da sustentabilidade na definição dos seus objetivos e metas, nas suas operações e processos e na avaliação e promoção do seu desempenho.

Neste contexto, o setor público desempenha um papel fundamental, pois lidera e define as iniciativas estratégicas que vão determinar o destino dos países, influenciando as sociedades e o seu sucesso. Contudo, este setor tem sido frequentemente deixado fora do âmbito dos estudos sobre a integração da sustentabilidade.

Esta dissertação tem por objetivo identificar as práticas e ferramentas de sustentabilidade adotadas pelas organizações do setor público, utilizando como caso de estudo a Administração Pública Central Portuguesa (APCP).

Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se um inquérito por questionário que foi submetido às organizações da Administração Direta e Indireta, inseridas no universo do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), e cuja área de influência fosse maioritariamente nacional. Com base na avaliação do grau de integração das referidas práticas, foi traçado o perfil de sustentabilidade da APCP. Os principais resultados evidenciam que, apesar das organizações terem implementado algumas práticas em larga escala, existem certas áreas onde é necessária uma maior aposta, nomeadamente na área ambiental, a dimensão da sustentabilidade mais negligenciada.

Fica patente a necessidade premente destas organizações aumentarem o investimento na sustentabilidade, impulsionando os restantes setores a adotarem um comportamento semelhante. Espera-se que este trabalho de investigação, ao reunir as diferentes práticas e ferramentas utilizadas por este setor, e ao detetar as áreas mais negligenciadas, possa estimular e promover uma Administração Central mais sustentável.

Palavras-chave: organizações do Setor Público; práticas e ferramentas de sustentabilidade; inquérito; Administração Pública Central; Portugal

ABSTRACT

Currently, nations have common objectives towards sustainable development and fair societies. To make this happen it is essential that governments and public and private organizations incorporate sustainability in their objectives, targets, operations and processes, and assets, promoting and evaluating their performance.

In this context, public sector plays a key role because it leads strategic initiatives that will define the nations' futures, and influence the success of their societies. Nonetheless, public sector has been left out of the scope of studies related to sustainability performance and implementation.

The main goal of this research is to identify sustainability practices and tools adopted by public sector organizations, using the Portuguese Central Public Administration (APCP) as a case study.

A questionnaire survey was developed and submitted to public sector organizations that are in the direct and indirect range of the central administration, set in the universe of the Plan for Reduction and Improvement of the Central Administration (PREMAC), whose influence area is mainly national. Based upon the assessment of the degree of integration of sustainability practices, a profile of sustainability of APCP was obtained. The main results show that, although the organizations have implemented some practices on a large scale, there are certain areas where greater investment is needed, particularly in the environmental area, the most neglected dimension of sustainability.

It is clear that organizations need to increasing their investment in sustainability, boosting other sectors to adopt similar behavior. This research described practices and tools that APCP is using, highlighting areas that need further developments, with the final aim of promoting a more sustainable Central Administration.

Keywords: Public Sector organizations; sustainability practices and tools; survey; Central Public Administration; Portugal

ÍNDICE DE MATÉRIAS

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Fatores que justificam a escolha do tema	2
1.3 Objetivos	3
1.4 Estrutura e organização da dissertação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Âmbito da revisão	5
2.2 Caracterização geral do setor público	5
2.2.1 Setor público	5
2.2.2 Atribuições, atividades, aspetos e impactes comuns	7
2.3 Práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade nas organizações do setor público	13
2.3.1 Enquadramento e historial	13
2.3.2 Sistemas de gestão da qualidade	15
2.3.3 Sistemas de gestão ambiental	17
2.3.4 Sistemas de gestão da responsabilidade social	19
2.3.5 Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho	20
2.3.6 Sistemas de gestão integrados	22
2.3.7 Gestão de desempenho e auditorias	24
2.3.8 Indicadores e índices	29
2.3.9 Relatórios de sustentabilidade	31
2.3.10 Prémios de excelência e qualidade	33
2.3.11 Rotulagem ambiental e de sustentabilidade	38
2.3.12 Sistema de rotulagem de sustentabilidade e excelência ambiental na construção	39
2.3.13 Compras públicas ecológicas	43
2.3.14 Desmaterialização	45
2.3.15 Baixo carbono e eficiência energética	47
2.3.16 Certificação energética e da qualidade do ar dos edifícios	51
2.3.17 Agenda 21 e programa eco-escolas	53
2.3.18 Códigos de ética, gestão de risco de corrupção e ligações conexas e integração de cidadãos com incapacidade	56

2.4 Partes interessadas no SP	59
2.5 Súmula conclusiva	60
3. METODOLOGIA	61
3.1 Enquadramento	61
3.2. Caracterização do caso de estudo: Administração Pública Central Portuguesa	61
3.3 Inquérito por questionário à Administração Pública Central Portuguesa	63
3.4. Análise dos resultados do inquérito por questionário: relações entre variáveis e associações entre distribuições de frequências	65
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1 Caracterização sumária da organização	67
4.2 Desempenho integrado de sustentabilidade	74
4.3 Desempenho ambiental	80
4.4 Responsabilidade social e áreas associadas	84
4.5 Desempenho económico-financeiro	89
4.5 Comentários finais	92
5. CONCLUSÕES	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO I – INQUÉRITO SOBRE INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL	115
ANEXO II – LISTAGEM DAS ENTIDADES DA APCP QUE RESPONDERAM AO INQUÉRITO	127
ANEXO III – TABELAS DE CONTIGÊNCIA PARA VERIFICAÇÃO DE ASSOCIAÇÕES/DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo simplificado dos principais fluxos de entrada, processos e fluxos de saída do SP	13
Figura 2 – Etapas da metodologia utilizada	61
Figura 3 – Entidades contactadas vs entidades respondentes por nível de administração	67
Figura 4 – Entidades contactadas vs entidades respondentes por Ministério	68
Figura 5 – Relação entre as áreas total ocupada e de implantação de edifícios e a área de Portugal	69
Figura 6 – Organizações com financiamento privado e/ou receitas próprias	70
Figura 7 – Número de funcionários das organizações	71
Figura 8 – Percentagem da execução orçamental investida na formação dos funcionários	85
Figura 9 – Organizações e pagamento aos fornecedores dentro do prazo	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Seleção de atividades comuns do SP	9
Tabela 2 – Principais aspetos e impactes ambientais do SP	10
Tabela 3 – Principais aspetos e impactes socioeconómicos do SP	11
Tabela 4 – Prémios de excelência e qualidade atribuídos ao SP	34
Tabela 5 – Exemplos de sistemas de gestão da construção	41
Tabela 6 – Síntese das questões formuladas no questionário	65
Tabela 7 – Frequências das variáveis de caracterização das organizações	72
Tabela 8 – Medidas de tendência central e dispersão das variáveis de caracterização das organizações	73
Tabela 9 – Frequências das práticas integradas de sustentabilidade	78
Tabela 10 – Medidas de tendência central e de dispersão dos custos com a sustentabilidade	80
Tabela 11 – Frequências das práticas ambientais	83
Tabela 12 – Frequências das práticas de responsabilidade social e áreas associadas	88
Tabela 13 – Frequências das práticas de responsabilidade económico-finaneira	91
Tabela AII.1 – Entidades respondentes	129
Tabela AIII.1 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por número de trabalhadores...	133
Tabela AIII.2 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por Ministério	136
Tabela AIII.3 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade, por nível de administração....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

A21E – Agenda 21 Escolar

A21L – Agenda 21 Local

A21M – Agenda 21 Militar

ADA – Avaliação de Desempenho Ambiental

ADENE – Agência para a Energia

ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas

AC – Administração Central

AL – Administração Local

AP – Administração Pública

APC – Administração Pública Central

APCP – Administração Pública Central Portuguesa

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BREEAM – Building Research Establishment Environmental Assessment Method

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Common Assessment Framework

CASBEE – Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency

CCP – Código dos Contratos Públicos

CE – Comissão Europeia

CGEE – Contratos de Gestão de Eficiência Energética

CMA – Câmara Municipal de Almada

CMP – Câmara Municipal do Porto

COFOG – Classification of Functions of Government

CPE – Compras Públicas Ecológicas

CPS – Compras Públicas Sustentáveis

DISCUS – Developing Institutional and Social Capacity for Sustainable Development Project

DS – Desenvolvimento Sustentável

EBAE – European Business Awards for the Environment

EBAEpiS – Prémio Inovação para a Sustentabilidade em Portugal

Eco.AP – Programa de Eficiência Energética na Administração Pública

EFQM – European Foundation for Quality Management

EMAS – Eco-Management and Audit Scheme

ENDEF – Estratégia Nacional para a Deficiência

ENE – Estratégia Nacional para a Energia

EPSA – European Public Sector Award

ERSAR – Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos

ESE – Empresas de Serviços Energéticos

GB Tool – Green Building Tool

GEA-ESB-UC – Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa

GEE – Gases com Efeito de Estufa

GRI – Global Reporting Initiative

ICLEI – International Council of Local Environmental Initiatives

IDS – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

ILO – International Labour Organization

IP – Instituto(s) Público(s)

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

LiderA – Liderar pelo Ambiente na Procura da Sustentabilidade na Construção

MAI – Ministério da Administração Interna

MAM – Ministério da Agricultura e do Mar

MDN – Ministério da Defesa Nacional

ME – Ministério da Economia

MEC – Ministério da Educação e da Ciência

MF – Ministério das Finanças

MJ – Ministério da Justiça

MS – Ministério da Saúde

MSESS – Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

NP – Norma Portuguesa

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PAIPID – Plano de Acção para a Integração das Pessoas com Deficiências ou Incapacidade

PDCA – Plan-Do-Check-Act

PEX-SPQ – Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade

PGRCIC – Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas

PNAC – Programa Nacional para as Alterações Climáticas

PNAEE – Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética

PRACE – Programa de Restruturação da Administração Central do Estado

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RCCTE – Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios

RSECE – Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios

RNBC – Roteiro Nacional de Baixo Carbono

RS – Relatórios de Sustentabilidade

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard

SGA – Sistemas de Gestão Ambiental

SIG – Sistemas de Gestão Integrados

SIG-QAS – Sistemas de Gestão Integrados nas áreas de Qualidade, Ambiente e Segurança

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

SGRS – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social

SGSST – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Simplex – Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa

SP – Setor Público

SQESE – Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços Energéticos

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UNCED – United Nations Conference on Environment and Development

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization

UNPSA – United Nations Public Service Awards

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1.1 Enquadramento

Atualmente, o desenvolvimento sustentável (DS) e a governança participativa estão entre as principais prioridades políticas (Sinclair, 2011). Contudo, para alcançar este desenvolvimento é necessário que as organizações implementem considerações ambientais e de sustentabilidade na definição das suas estratégias e na operacionalização das suas atividades. De acordo com Ramos *et al.* (2007a), a integração destas considerações nas políticas públicas e nas atividades económicas constitui uma das metas internacionais mais desafiantes; contudo, durante muitos anos, as instituições públicas não se preocuparam com estas questões e assumiram um papel distanciado das organizações privadas. Tal como sublinhado por Welford *et al.* (1998), este comportamento pode ser explicado pela assunção frequente de que o setor dos serviços acarreta menores impactes ambientais do que o setor empresarial.

Porém, nos últimos anos, o Setor Público (SP) começou a perceber que é necessário mudar a forma como a gestão pública é conduzida (Ramos *et al.*, 2007b). Como empregador significativo, prestador de serviços e consumidor de recursos, o SP tem um grande impacto sobre o progresso nacional e global para o DS (GRI, 2005). Assim, este setor deve não só garantir o cumprimento da responsabilidade cívica de gerir adequadamente os bens públicos, os recursos e as instalações, mas também de forma a internalizar outros desafios, designadamente: (i) empenhar-se em fazê-lo de modo a assegurar o interesse público; (ii) dar resposta às expectativas das partes interessadas; (iii) garantir um maior grau de consulta nos processos de tomada de decisão; (iv) adotar um compromisso público mais forte; (v) possibilitar uma gestão pública transparente e vi) cumprir os objetivos do DS (GRI, 2005; García-Sánchez *et al.*, 2013).

Desta forma, como resposta aos compromissos assinados na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento e na Cimeira Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, e com o objetivo de avaliar e melhorar o seu desempenho e diminuir as pressões e os impactes sobre a sustentabilidade, as organizações do SP começaram a implementar práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade (Pinheiro, 2006).

De acordo com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) 2015, a adoção de boas práticas no domínio da sustentabilidade é uma das linhas estratégicas para a modernização da Administração Pública (AP). A modernidade deste setor constitui um elemento essencial para a promoção da qualidade e eficiência na governação e prestação dos serviços públicos, reforçando o seu contributo para o desenvolvimento do país e promovendo uma sociedade mais justa, melhor regulada e sustentada num sistema de justiça mais eficaz (APA, 2008).

A Administração Central (AC) é o subsector da AP constituído pelos órgãos administrativos do Estado e por outros organismos centrais cuja competência compreende, por norma, a totalidade do território económico nacional (DGAEP, 2009a), representando a “máquina do Estado”. Assim, e considerando

que este, enquanto figura maior da AP, deve garantir a sua função para o cumprimento dos objetivos nacionais e globais do DS, é fundamental que as organizações que integram a AC assumam um papel preponderante na implementação destes mecanismos.

Todavia, apesar da importância social, económica e ambiental que o SP assume, tem sido recorrentemente esquecido nos trabalhos sobre integração ambiental nos diferentes setores da economia, quer à escala nacional, quer à escala europeia (Ramos *et al.*, 2007a). O mesmo se verifica no que concerne à sustentabilidade no seu todo. Assim, esta dissertação pretende ser um contributo para a identificação das práticas e instrumentos utilizados para a integração da sustentabilidade nas organizações públicas, utilizando como caso de estudo a Administração Pública Central Portuguesa (APCP).

1.2 Fatores que justificam a escolha do tema

A implementação de práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade nas organizações públicas, associadas à adoção de comportamentos mais sustentáveis e aos respetivos benefícios, pode influenciar as instituições privadas a proceder da mesma forma.

Dentro do universo do SP, a Administração Pública Central (ACP) encontra-se sob a dependência hierárquica do Governo, sendo diretamente afetada pelas suas orientações. Em 2005, em Portugal, representava 73% dos funcionários públicos (DGAEP, 2009b), o que lhe confere um papel fundamental na promoção da sustentabilidade de todo o SP, incluindo a Administração Regional e Local. Contudo, tal como sublinhado no trabalho de OECD (1998), as organizações públicas têm sido lentas a implementar algumas destas medidas, como por exemplo os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA).

Assim, e de modo a conhecer os esforços do SP na procura do DS e da melhoria de vida das populações, é essencial conhecer quais as ações e instrumentos adotados e implementados pelas organizações públicas para melhorar o seu desempenho de sustentabilidade, reduzir os aspetos e os impactes originados pelas atividades de que são responsáveis.

A verificação do grau de integração de práticas de sustentabilidade na AC assume um papel fundamental, uma vez que pode traduzir uma componente do perfil de sustentabilidade dos Governos, ajudando a perceber em que áreas se pode atuar para promover e melhorar o desempenho de sustentabilidade no SP.

Importa referir que este trabalho de investigação se enquadra nas tarefas do projeto “SPS – *Sustainability Performance Assessment and Benchmarking Framework of The Public Sector*” - PTDC/AAC-AMB/119508/2010, a decorrer no Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade (CENSE) da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL), no período 2012 – 2015.

1.3 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é a caracterização do perfil de sustentabilidade do SP, traduzido pelas práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade utilizadas por este setor, tendo como caso de estudo a APCP.

Para a concretização do objetivo central foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ identificar as atribuições e atividades típicas do SP;
- ✓ identificar os principais aspetos e impactes na sustentabilidade que decorrem das atividades típicas do SP;
- ✓ identificar as práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade utilizadas pelo SP;
- ✓ determinar o perfil de sustentabilidade da APCP através da avaliação do grau de integração de práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade.

A concretização dos referidos objetivos teve por base: i) a consulta de um amplo e diversificado suporte bibliográfico sobre a temática em questão e ii) o desenvolvimento de um inquérito por questionário às entidades da APCP. A metodologia utilizada é apresentada no capítulo 3.

1.4 Estrutura e organização da dissertação

Este trabalho encontra-se estruturado com base em cinco capítulos principais e uma secção de anexos. Os capítulos traduzem o núcleo fulcral da investigação, encontrando-se nos anexos a informação complementar ao desenvolvimento do presente estudo.

Em síntese, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – o trabalho de investigação é introduzido, sendo apresentados os fatores que justificam o tema, os objetivos e a organização da dissertação;

Capítulo 2 – é feita a revisão da literatura sobre o SP, com a caracterização do mesmo (i.e. dicotomia SP versus setor privado e a identificação das atribuições, atividades, aspetos e impactes comuns do SP), a apresentação das práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade nas organizações deste setor e a caracterização das respetivas partes interessadas;

Capítulo 3 – é apresentada a metodologia utilizada na elaboração da dissertação. É também neste capítulo que se caracteriza o caso de estudo e que se enquadra o questionário utilizado na avaliação das práticas ambientais e de sustentabilidade da APCP;

Capítulos 4 – são enumerados e discutidos os principais resultados do trabalho desenvolvido, nomeadamente a análise das práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade adotadas pela APCP;

Capítulo 5 – são apresentadas as principais conclusões desta dissertação e as perspetivas de desenvolvimentos futuros;

Anexos – são apresentados os elementos de suporte ao trabalho, nomeadamente o inquérito por questionário enviado às entidades das APCP, a listas das organizações que responderam ao mesmo e as tabelas de contingência resultantes do tratamento dos dados de base obtidos nessas respostas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Âmbito da revisão

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura realizada no âmbito da presente dissertação, de forma a enquadrar as matérias mais relevantes e subjacentes ao tema primordial em análise. Esta revisão foi estruturada de forma a primeiro serem apresentadas as matérias transversais ao objeto de estudo: caracterização geral do SP, das respetivas atribuições, atividades, aspetos/pressões e impactes comuns. Seguidamente direccionou-se o foco da revisão para a apresentação das práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade utilizadas pelas organizações públicas. Por último, são apresentadas as partes interessadas deste setor e uma súmula conclusiva deste capítulo.

Esta revisão de literatura foi baseada em artigos científicos e em publicações dos Governos e de outras instituições acreditadas internacionalmente (e.g. *Organisation for Economic Co-operation and Development, World Health Organization, United States Environmental Protection Agency, United Nations Industrial Development Organization*).

2.2 Caracterização geral do setor público

2.2.1 Setor público

O SP é constituído por diversos tipos de organizações: governos locais e centrais, agências, departamentos, empresas públicas e outras organizações híbridas ou mistas que assentam em parcerias público-privadas (Carter *et al.*, 1992). Ramos (2004) refere que a identificação das organizações que compõem este setor é, por vezes, difícil. Esta dificuldade deve-se a inúmeros fatores, de onde se destacam a diversidade dos subsetores e respetiva missão, a dimensão e a estrutura organizacional.

De acordo com Ramos (2004), um elemento importante na distinção entre as organizações do SP e as organizações do setor privado é que no setor privado existem, quer empresas industriais, quer empresas de serviços, enquanto no SP uma fração considerável das entidades tem como missão prestar serviços (i.e. bens não materiais) e não produzir produtos (i.e. bens materiais). Welford *et al.* (1998) desenvolveram um estudo sobre as diferenças entre empresas de serviços e empresas industriais. De acordo com estes autores:

- i) os serviços são intangíveis (enquanto os bens são concretos);
- ii) a maioria dos serviços consistem em atos e intenções e
- iii) a produção e o consumo de um serviço nem sempre podem ser separados, pois geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local.

Os serviços prestados pelo SP pertencem a um *macro* sistema, onde existem diversos subsistemas (e.g. ministérios, departamentos). Cada subsistema recebe *entradas*, que transforma em *saídas* (i.e. bens e serviços fornecidos pelas organizações públicas) e *resultados* (i.e. efeitos e/ou impactes resultantes das políticas e serviços públicos) (Boland e Fowler, 2000; Clements e Bowrey, 2010). Por sua vez, estas *saídas* tornam-se nas *entradas* de outro subsistema ou, em muitos casos, nas *entradas* desse mesmo subsistema num tempo no futuro. Estas características sublinham a importância da avaliação e gestão dos serviços públicos (Boland e Fowler, 2000).

De acordo com Ramos *et al.* (2007a), existem diferenças significativas entre as organizações públicas e privadas, nomeadamente, ao nível organizacional e funcional, dos objetivos, políticas, metas, serviços e produtos. Comparando com as organizações privadas, as características do SP incluem objetivos mais numerosos, intangíveis e conflituosos, uma estrutura hierárquica mas rígida e, por vezes, uma eficiência operacional mais baixa. Para além disso, operam num ambiente político, tendo de lidar não só com questões de eficácia e eficiência, mas também com justiça, equidade e responsabilidade (Carroll, 2004). Ramos *et al.* (2007a) referem ainda que as organizações do SP seguem objetivos sociais e políticos em vez de objetivos comerciais.

Macpherson (2001a) refere que nas organizações privadas a inovação é vista como uma estratégia de sobrevivência, o risco é aceite como parte do ambiente e a responsabilização é simples – os interesses das partes interessadas são, geralmente, bem definidos. No SP isto não acontece. Refere, ainda, que no SP:

- a) os conceitos de cliente/utente e de mercado são pouco claros;
- b) os riscos são encarados de forma diferente, pois se por um lado existem poucas recompensas por se arriscar e atingir o sucesso, por outro as penalizações pelo falhanço são muito mais graves;
- c) existem vários constrangimentos processuais à inovação, decorrentes de legislação específica que regulamenta os procedimentos de planeamento e conceção;
- d) o conceito de proprietário de uma organização é problemático, pois existem muitas partes interessadas, com interesses conflitantes, que reclamam esse título.

Boland e Fowler (2000) referem que as organizações públicas não pretendem maximizar o lucro, têm baixo potencial para gerar receitas, não existe nenhuma linha de base contra a qual o seu desempenho possa ser medido, a maior parte das suas receitas provêm do Estado e têm que ter em conta as diferentes partes interessadas. Para além disso, a forma como os recursos fluem para a organização é, muitas vezes, menos direta e menos certa no SP do que no pagamento duma transação comercial (Jarrar e Schiuma, 2007).

Barton (1999) refere que a cadeia de distribuição do SP é única, uma vez que, ao contrário do que acontece no setor privado, os bens e serviços fornecidos pelas organizações públicas têm um carácter 'não rival e não exclusivo'. Isto significa que quando uma entidade pública fornece um serviço a determinado membro da sociedade (e.g. subsídio de desemprego), isto não exclui que outro

cidadão, nas mesmas circunstâncias e cumprindo os mesmos critérios de elegibilidade, possa receber o mesmo benefício.

Segundo Jarrar e Schiuma (2007), atualmente é espectável que o setor privado assuma uma maior responsabilidade social, uma área antigamente vista como uma responsabilidade exclusiva do SP. Em paralelo, consideram que o SP está a reconhecer a necessidade de se focar nos seus utentes e de justificar a sua existência. Neste contexto, uma maior atenção tem sido dada aos objetivos e às metas, à avaliação e responsabilização, à produtividade e ao valor das atividades e programas específicos. Propper e Wilson (2003) referem que a multiplicidade de objetivos, de entidades e partes interessadas que rege o SP, leva a que qualquer política/estratégia de melhoria do mesmo tenha de ser pensada e elaborada de forma a responder às necessidades específicas deste setor e dos seus utilizadores.

Flynn (2002) refere que, apesar das inúmeras diferenças, também existem algumas semelhanças entre os dois setores, tais como a motivação das pessoas não estar diretamente relacionada com o estado da organização ou dos clientes; a semelhança no planeamento e gestão dos serviços; ou a criação das organizações estar associada à necessidade de apoiar o processo dos serviços.

2.2.2 Atribuições, atividades, aspetos e impactes comuns

De forma a caracterizar o funcionamento geral do SP, procedeu-se à identificação e descrição de alguns aspetos do mesmo, tais como: i) as suas atribuições, atividades típicas e comuns à maioria das áreas e organizações; ii) e os aspetos e impactes ambientais e socioeconómicos associados a estas atividades.

De acordo com Ramos *et al.* (2007a), as organizações públicas devem dar resposta às necessidades da sociedade que não são abrangidas pelo setor privado. Para Flynn (2002), o único propósito dos serviços públicos é fornecer, coletivamente e fora dos mercados, proteção, ajuda, contenção, educação, recreação e cuidados. A Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO, da designação em inglês *United Nations Industrial Development Organization*) (2008) refere que existem determinadas atividades que são da responsabilidade exclusiva do Estado: a segurança, a estabilidade financeira, a gestão ambiental e a saúde pública.

Para Sriramesh e Duhé (2009), as principais funções de um Governo e, conseqüentemente, das organizações públicas são assegurar a defesa nacional, os sistemas de justiça e fornecer os bens públicos aos seus cidadãos. Salientam que para além deste papel conservador, o SP pode ajudar a construir uma sociedade mais justa, apoiando a criação de empresas públicas e assumindo um papel de defensor dos mais desfavorecidos.

Gournay (1962), *fide* Amaral (2006), refere que o Estado, enquanto figura maior da AP, tem três tipos de atribuições: i) as principais (i.e. atribuições de soberania, económicas, sociais, e educativas e culturais), ii) as auxiliares (i.e. atividades de gestão financeira, do pessoal e do material, funções

jurídicas e de contencioso e funções de arquivo e documentação) e iii) as de comando (i.e. estudos e planeamento, previsão, organização, controlo e relações públicas).

Este autor refere ainda que as atribuições mais importantes do Estado estão consagradas na Constituição. Assim, tendo presente o que é descrito na Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de Agosto), destacam-se algumas das principais atribuições do Estado e restante AP:

- a) garantir a independência nacional e criar as condições políticas, económicas, sociais e culturais que a promovam;
- b) garantir os direitos e liberdades fundamentais e o respeito pelos princípios da Constituição de cada país;
- c) defender a democracia política, assegurar e incentivar a participação democrática dos cidadãos na resolução dos problemas nacionais;
- d) promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os cidadãos, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais;
- e) proteger e valorizar o património cultural dos povos, defender a natureza e o ambiente, preservar os recursos naturais e assegurar um correto ordenamento do território;
- f) assegurar o ensino e a valorização permanente, defender o uso e promover a difusão internacional da sua cultura e da sua língua;
- g) promover o desenvolvimento harmonioso de todo o território nacional e
- h) promover a igualdade entre homens e mulheres.

Tal como referido por Carter *et al.* (1992), o SP é constituído por diversos tipos de organizações, o que torna difícil, por vezes, a identificação das organizações que compõem este setor, pois a missão, a dimensão e a estrutura organizacional das mesmas difere bastante (Ramos, 2004). Devido à diversidade de organizações e especificidades deste setor, foi necessário recorrer a bibliografia diversificada para proceder à seleção das suas atividades comuns, designadamente: Carter *et al.* (1992), CMADS (2007), CMPD (2009), CMPD (2011), Dettenkofer (2000), Disterheft (2012), DGRNE (2005), ICLEI (2012), Lundberg (2007), Mora e Martin (1998), Nogueiro (2008), OECD *et al.* (2011), Parlamento de Andalucia (2007), Policía Local de A Coruña (2004), Ramos (2004), Ramos *et al.* (2007b), UN *et al.* (2003), USEPA (1996), USEPA (1999), USEPA (2007a). O resultado desta pesquisa é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Seleção de atividades comuns do SP

Atividades comuns do SP
<ul style="list-style-type: none"> -Serviços administrativos e operacionais (inclui as atividades de escritório) -Prestação de serviços à comunidade e às organizações -Formação e treinos dos funcionários -Gestão de recursos (i.e. humanos, financeiros, materiais, de instalações) -Esclarecimento de pedidos de informação -Apoio técnico -Manutenção e reparação dos equipamentos (e.g. substituição de componentes, pintura, calibragem) -Manutenção das instalações -Lavagem e desinfecção das instalações e equipamentos -Transporte -Gestão e manutenção da frota automóvel -Abastecimento de combustível -Gestão dos resíduos produzidos -Planeamento -Aplicação da legislação e verificação do seu cumprimento

Para a caracterização dos aspetos e impactes na sustentabilidade associados às atividades do SP consideraram-se os conceitos de forças motrizes, aspetos, estado, impactes e respostas associados aos modelos PSR (OECD, 1993) e DPSIR (UNEP/RIVM, 1994; RIVM, 1995), tal como utilizados por Ramos *et al.* (2007b). Estes autores definem forças motrizes como as necessidades sociais que requerem a existência de determinada instituição pública.

Os aspetos ambientais são as atividades, bens e serviços (ou partes destes) que podem influenciar o ambiente, correspondendo assim a pressões ambientais específicas. Um impacte ambiental é uma medida da modificação ou alteração do ambiente, provocada por uma determinada atividade significativa para o bem-estar humano ou do ecossistema (Ramos *et al.*, 2007b). Os autores referem que a palavra significativa refere-se apenas à importância que essas alterações têm em determinado recurso natural ou ao grau de cumprimento de uma norma ou meta ambiental.

Utilizando novamente um suporte bibliográfico amplo e diversificado (CMADS, 2007; CMPD, 2009; CMPD, 2011; Dettenkofer, 2000; Disterheft *et al.*, 2012; DGRNE, 2005; EC, 2001; ICLEI, 2012; Lundberg, 2007; Mora, 1998, Nogueiro, 2008; Parlamento de Andalucia, 2007; Policía Local de A Coruña, 2004; Ramos, 2004; Ramos *et al.*, 2007b, Universidad de Burgos, 2008; USEPA, 1996; USEPA, 1999; USEPA, 2007) sistematizaram-se (tabela 2) os principais aspetos e impactes ambientais associados às atividades comuns do SP.

Tabela 2 – Principais aspetos e impactes ambientais do SP

Aspetos e impactes ambientais resultantes das atividades do SP
<ul style="list-style-type: none"> -Consumo de água -Consumo de eletricidade -Consumo de consumíveis e materiais de escritório (e.g. papel/cartão) -Consumo de combustíveis fósseis, óleos e lubrificantes -Consumo de produtos de limpeza -Consumo de matérias-primas -Utilização de equipamentos de climatização -Utilização de equipamentos elétricos e eletrónicos -Utilização de materiais e substâncias perigosas (e.g. químicos, desinfetantes, componentes elétricos e eletrónicos, óleos) -Emissões atmosféricas (e.g. substâncias destruidoras da camada do ozono, compostos orgânicos voláteis, CO₂) -Produção de ruído, odores, radiações e vibrações -Produção de águas residuais -Produção de resíduos urbanos (i.e. indiferenciados e valorizáveis) -Produção de resíduos perigosos (e.g. filtros de óleos e combustíveis, resíduos de refrigeração, óleos usados) -Produção de resíduos elétricos e eletrónicos -Produção de resíduos de pilhas e acumuladores -Produção de resíduos de construção/demolição -Produção de resíduos de escritórios (e.g. papel/cartão, toners e tinteiros) -Produção de resíduos de veículos automóveis -Produção de resíduos provenientes da limpeza e desinfeção das instalações e equipamentos -Gestão e encaminhamento para destino apropriado dos resíduos produzidos -Descarga de combustíveis, óleos e lubrificantes no solo e nas águas subterrâneas e de superfície -Contaminação das águas (i.e. subterrâneas e superficiais) -Contaminação do solo -Circulação de veículos -Transporte (i.e. de funcionários, de maquinaria e de materiais) -Formação e treino dos funcionários -Uso do solo -Efeitos das políticas e decisões de planeamento -Degradação de recursos naturais (i.e. renováveis e não renováveis) -Contribuição para as alterações climáticas -Contribuição para a diminuição da massa florestal -Contaminação do meio recetor -Deterioração da qualidade do ar -Ocupação do solo -Alteração da paisagem -Degradação, contaminação e erosão do solo -Degradação da qualidade das águas superficiais e subterrâneas -Degradação da qualidade sonora -Perturbação dos ecossistemas aquáticos e terrestres -Perturbação das comunidades locais vizinhas (e.g. degradação da qualidade de vida e efeitos na saúde humana)

Petts e Eduljee (1994), *fide* Chadwick (2002), referem que os impactes sociais e económicos estão intimamente relacionados e de formas bastantes complexas, pois por vezes os impactes sociais surgem como um resultado indireto de impactes económicos. Por esta razão, optou-se por avaliar em conjunto estes impactes.

Segundo o *Interorganizational Committee for Guidelines and Principles for Social Impact Assessment* (1995), um impacto social pode ser definido como o resultado de quaisquer ações públicas ou

privadas que modifiquem a organização das sociedades e provoquem alterações no modo de vida, no trabalho, no lazer e no relacionamento das populações humanas. O termo inclui os impactes culturais que envolvem uma mudança das normas, valores e crenças que orientam a vivência de determinada sociedade. Os aspetos sociais são pressões sobre o ecossistema que levam a processos de mudança social (Slootweg *et al.*, 2001).

Weisbrod e Weisbrod (1997) definem impactes económicos como os efeitos ao nível da atividade económica numa determinada área geográfica. Segundo os mesmos autores, os impactes económicos levam a que ocorram impactes fiscais: alterações nas receitas e despesas dos Governos. Tendo em conta as definições de aspetos ambientais e sociais e a definição de impactes económicos, pode dizer-se que os aspetos económicos são pressões sobre a sociedade que levam a processos de mudança no sistema económico-financeiro.

Para sistematizar os principais aspetos e impactes socioeconómicos resultantes das atividades do SP, utilizou-se a seguinte bibliografia: Chadwick (2002), Doane e MacGillivray (2001), Fisher (1997), GRI (2005), GRI (2010), Interorganizational Committee for Guidelines and Principles for Social Impact Assessment (1995), Kirkpatrick e George (2006), McGregor *et al.* (2003), OECD (2010), On e Ilieş (2012), Slootweg *et al.* (2001), USEPA (2002) e Vanclay (2002). Os resultados desta pesquisa são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Principais aspetos e impactes socioeconómicos do SP

Aspetos e impactes socioeconómicos resultantes das atividades do SP
<ul style="list-style-type: none"> -Pressões sobre as contas dos Governos -Endividamento -Ajuda financeira -Inflação -Alterações no número e tipo de atividades económicas existentes -Globalização da economia -Influência na liberdade de associação e negociação coletiva -Influência na prosperidade económica e resiliência -Influência na cadeia de fornecimento -Influência no Produto Interno Bruto e na riqueza do país -Condicionamento do investimento privado -Condicionamento dos fluxos de investimento -Influência nos lucros e nos gastos das empresas privadas -Influência no funcionamento do mercado interno (i.e. na circulação de mercadorias, na prestação de serviços e no movimento de capitais e trabalhadores) -Condicionamento da pesquisa e inovação -Condicionamento dos preços de mercado -Alterações nas taxas de emprego e de desemprego (e.g. geração de emprego e proteção do existente) -Influência na contratação local -Condicionamento dos vencimentos públicos -Influência nos vencimentos privados -Influência na riqueza e nas receitas das comunidades locais -Influência no turismo -Alterações nas organizações públicas locais, regionais e nacionais -Condicionamento do sistema de ensino -Influência nos níveis de escolaridade da população -Alterações no conhecimento e capital humano -Influência na produtividade dos trabalhadores

(Continua)

Tabela 3 – Principais aspetos e impactes socioeconómicos do SP (continuação)

Aspetos e impactes socioeconómicos resultantes das atividades do SP
<ul style="list-style-type: none"> -Condicionamento do desenvolvimento local, regional e de infraestruturas -Reconversão e diversificação dos usos do solo -Alterações na mobilidade e rede de transportes local, regional e nacional -Expansão urbana -Alterações demográficas (i.e. emigração, imigração e migração) -Alterações nas taxas etárias da população -Regulação do sistema público de saúde -Condicionamento do acesso ao sistema público de saúde -Influência no bem-estar e na saúde das populações -Alteração e condicionamento do estilo de vida da população -Influência no desenvolvimento e na capacidade de associação comunitária -Alterações nas redes sociais existentes -Influência no relacionamento entre gerações e nos conflitos associados -Influência na coesão dos diferentes setores da sociedade -Influência no sentimento de pertença -Alteração ou perda de atividades culturais e sociais -Alterações no património natural e cultural -Alteração dos valores culturais (e.g. crenças, normas, linguagem) -Influência nos tipos e níveis de apoios sociais e emocionais (e.g. creches, lares e centros de dia para idosos, gabinetes de aconselhamento) -Alterações no sistema familiar (e.g. composição do agregado familiar, estado civil) -Proteção social dos mais desfavorecidos e de cidadãos excluídos socialmente -Produção e alteração de leis, regulamentos e normas -Produção de legislação e de normas que garantam a igualdade de oportunidades e de tratamento, a igualdade de género e a não discriminação -Fiscalização do cumprimento de legislação e de normas que garantam a igualdade de oportunidades e de tratamento, a igualdade de género e a não discriminação -Influência na garantia da igualdade de oportunidades e de tratamento, a igualdade de género e a não discriminação -Produção de legislação que garanta o acesso à justiça aos cidadãos -Influência no cumprimento da legislação laboral e dos direitos humanos -Alterações no funcionamento dos sistemas judicial, judiciário e político -Alterações no acesso individual à justiça -Alterações na integridade das entidades governamentais e instituições públicas -Influência na perceção e no sentimento de segurança das populações -Influência na segurança pública -Alteração nas taxas de criminalidade e no tipo de crimes cometidos -Produção de políticas e legislação que desincentivem a corrupção -Alteração nas taxas reintegração de cidadãos excluídos socialmente

A estruturação dos principais fluxos de entrada, processos e fluxos de saída do SP é apresentada na figura 1.



Figura 1 – Modelo simplificado dos principais fluxos de entrada, processos e fluxos de saída do SP (adaptado de Ramos, 2004)

2.3 Práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade nas organizações do setor público

2.3.1 Enquadramento e historial

De acordo com Ramos *et al.* (2007b) as organizações do SP começam a perceber que é necessário mudar a forma como a gestão pública é feita, de modo a passar a incorporar preocupações ambientais e de sustentabilidade. A integração destas componentes na gestão das organizações é feita através da adoção de práticas e ferramentas que permitam gerir, avaliar/medir e relatar os diversos aspetos ambientais e de sustentabilidade. Guthrie *et al.* (2010) referem que, nos últimos anos, se tem assistido ao crescente desenvolvimento dessas ferramentas. Porém, constata-se que muitas foram desenvolvidas para o setor privado. Não obstante este aspeto, afirmam que o SP beneficiaria se passasse a apostar mais na sustentabilidade e implementasse algumas destas metodologias.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, sigla da designação em inglês *Organisation for Economic Co-operation and Development*) foi uma das organizações que

impulsionou a adoção deste comportamento por parte das organizações públicas, através da sua recomendação, em 1996, para a melhoria do desempenho ambiental governamental; da formação (*workshop*) realizada em 1998 sobre a implementação de SGA nas organizações governamentais; e da recomendação, em 2002, para melhoria do desempenho ambiental nos contratos e compras públicas (OECD, 1996, 1998 e 2002). O desenvolvimento de diretrizes específicas para este setor, como a ficha técnica para a implementação do Sistema EMAS nas autoridades do SP (EC, 2001) e o suplemento *Global Reporting Initiative* (GRI) com diretrizes específicas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade pelas organizações do SP (GRI, 2005), também contribuíram para a alteração do comportamento deste setor. Destaque-se ainda, a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (UNCED, sigla da designação em inglês *United Nations Conference on Environment and Development*), que ocorreu em 1992 no Rio de Janeiro, e a consequente publicação da Agenda 21 e dos compromissos associados, como um marco na adoção de procedimentos sustentáveis por parte deste setor (Pinheiro, 2006).

Seguindo essas recomendações, os Governos de alguns países começaram a desenvolver planos de melhoria do desempenho ambiental e de sustentabilidade das suas organizações, como por exemplo o “*Greening Government*”, o “*Sustainable Development in Government*” (United Kingdom Government, 1997 e 2000) e o “*The Local Government Acts*” (Ball, 2004) do Reino Unido; o “*Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*” do Canadá (Government of Canada, 2000); a ordem executiva presidencial “*OE 13148 - Greening the Government Through Leadership in Environmental Management*” dos Estados Unidos (White House, 2000) e o “*Government of Jamaica - Environmental Guide to Green Procurement*” da Jamaica (Environmental Action Programme, 2001).

Nos últimos anos, a comunidade científica tem-se debruçado sobre a avaliação das práticas ambientais do SP: Lundberg *et al.* (2007; 2009) identificaram os aspetos e impactes associados à atividade da *Banverket*, a Administração Ferroviária Nacional da Suécia, e desenvolveram uma metodologia para proceder à avaliação de desempenho ambiental desta organização; Ramos e Melo (2005; 2006) estudaram as práticas de gestão ambiental do setor da Defesa português; Nogueiro (2008) verificou a implementação de práticas ambientais nos municípios portugueses e o ICLEI (2012), em parceria com a *Ambiente Italia* e *Lake Constance Foundation*, analisou as melhores práticas de gestão ambiental na AP europeia.

Apesar das várias iniciativas de investigação identificadas, e ao contrário do que acontece no setor privado (e.g. Ameer e Othman, 2012; Collins *et al.*, 2007 e Lawrence *et al.*, 2006), não existe ainda nenhum trabalho que tenha avaliado o grau de integração de práticas e ferramentas de sustentabilidade no SP ao nível da Administração Central. Assim, a revisão bibliográfica deste subcapítulo incidirá sobre a análise de um conjunto selecionado de práticas e ferramentas de sustentabilidade utilizadas pelas organizações públicas. Importa referir que o conceito “práticas de sustentabilidade” refere-se aos procedimentos adotados pelas organizações com vista à redução das pressões sobre a sustentabilidade. O termo “ferramentas” é utilizado para fazer referência a

metodologias de avaliação e agregação de práticas ambientais e de sustentabilidade (Gasparatos *et al.*, 2008).

2.3.2 Sistemas de gestão da qualidade

As primeiras normas relacionadas com a garantia da qualidade foram publicadas pela *International Organization for Standardization* (ISO), em 1987, e são designadas por “família” ISO 9000. Esta família ISO é constituída por três normas distintas: i) a ISO 9000, relacionada com os fundamentos e vocabulário dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), ii) a ISO 9001, que especifica os requisitos para a implementação de um SGQ e iii) a ISO 9004, que apresenta as linhas de orientação para a melhoria de desempenho (APCER, 2007). Castka e Balzarova (2008) referem que a ISO desenvolveu estas normas com base na norma inglesa BS 5750, do *British Standards Institute*.

A ISO 9001 especifica os requisitos para um SGQ em que uma organização: i) necessite de demonstrar a sua aptidão para proporcionar um produto/serviço que vá ao encontro dos requisitos dos clientes/utentes, estatutários e regulamentares e ii) vise melhorar a satisfação dos clientes/utentes através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria contínua do mesmo e garantindo a conformidade com os requisitos aplicáveis. É aplicável a qualquer organização, independentemente do tipo, dimensão e bem/serviço executado (NP EN ISO 9001:2008).

Esta norma é assente na metodologia *PDCA* (*Plan-Do-Check-Act*). Esteves (2011a) refere que a melhoria contínua associada a esta metodologia pode ser entendida como um processo científico, dinâmico e de integração de conhecimentos. O seu carácter cíclico garante uma avaliação e reavaliação constante, incentivando a evolução permanente dos sistemas.

De acordo com Kumar e Balakrishnan (2011) e Debnath *et al.* (2010), qualquer organização que tenha a certificação ISO 9001 possui um SGQ efetivo e eficiente, proporcionando a satisfação máxima aos seus clientes/utentes, promovendo o lucro e a motivação dos seus funcionários e melhorando o seu desempenho de qualidade. Para além disso, esta certificação diminui o número de rejeições dos bens/serviços produzidos, o número de queixas e reclamações, o número de problemas e a quantidade de resíduos produzidos.

Pekovic (2010) refere que a probabilidade das organizações empresariais implementarem a ISO 9001 está relacionada com as características internas, com a redução de custos e com fatores externos (e.g. pressão das partes interessadas), enquanto no setor dos serviços esta certificação é utilizada como ferramenta para promover as características inobserváveis do mesmo. Segundo Soveral (2009), a implementação de um SGQ na AP: i) possibilita a deteção das necessidades de formação dos funcionários e colaboradores; ii) estimula a delegação de responsabilidade e de competências; iii) promove a aproximação dos serviços públicos às populações; iv) incentiva o envolvimento dos cidadãos (i.e. através da avaliação do grau de satisfação relativo aos serviços e produtos prestados); v) fomenta a transparência e a prestação de contas e vi) melhora a imagem dos serviços públicos.

A disseminação desta norma foi muito bem-sucedida, estando a tornar-se na certificação mais implementada pelas organizações industriais e de serviços (Marimon *et al.*, 2011; Kumar e Balakrishnan, 2011).

Contudo, a sua adoção por parte das entidades públicas tem sido mais lenta do que no setor privado (Singh e Mansour-Nahra, 2006). No entanto, Pekovic (2010) refere que, devido a pressões institucionais, esta tendência tem vindo a mudar. Existem alguns estudos sobre a implementação desta norma em organizações públicas: Singh e Mansour-Nahra (2006) analisaram a aplicabilidade da ISO 9001 ao SP utilizando como caso de estudo uma agência do Governo Federal australiano (i.e. a *Australian Maritime Safety Authority*); Feng *et al.* (2008) verificaram a relação entre a adoção desta norma e o desempenho operacional e financeiro de organizações industriais e de serviços; Montesinos e Brusca (2009) estudaram a aplicação desta norma na Administração Local de Espanha; Debnath *et al.* (2010) estudaram a implementação da ISO 9001 em duas esquadras da Província de Chubut, no sul da Argentina; Pekovic (2010) avaliou os fatores que determinam a adoção desta norma no setor industrial e no setor dos serviços e Yu *et al.* (2012) analisaram a utilização dos SGQ como uma ferramenta estratégica para a gestão pública.

Também em Portugal têm sido publicados diversos trabalhos de investigação sobre a adoção destes sistemas por entidades públicas: Pinheiro (2008) avaliou os impactes de um SGQ na modernização da AP; Fernandes e Caseiro (2011) analisaram a implementação da norma ISO 9001 no Instituto Politécnico de Castelo Branco; Neves (2012) avaliou a implementação de um SGQ na Junta de Freguesia de Gandra; Sousa (2007) verificou o impacto da ISO 9001 na satisfação dos munícipes. Os estudos de Sá e Sintra (2008), abrangendo a verificação da gestão da qualidade nos municípios portugueses e a sua relação com a modernização administrativa, e de Esteves (2011b), abordando o controlo da qualidade na AP, demonstram que algumas organizações públicas portuguesas fazem a gestão da qualidade recorrendo a referenciais não certificáveis, tais como a Estrutura de Avaliação Comum (CAF, sigla da designação em inglês *Common Assessment Framework*) e o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). A CAF tem por base o Modelo de Excelência EFQM, tendo sido desenvolvida especificamente para a AP. De acordo com APCER (2007), estes dois referenciais, apesar de não constituírem um sistema de gestão, são compatíveis com a implementação da norma ISO 9001.

Em 2007, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER) publicou o “Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local”. Este guia veio no seguimento da Norma IRAM 30300:2003 – “*Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en municipios*” publicada em 2003 pelo *Instituto Argentino de Normalización y Certificación* e da publicação da ISO, em 2005, do IWA4:2005 – “*Quality Management Systems – Guidelines for the Application of ISO 9001:2000 in Local Government*” (APCER, 2007).

Em suma, a utilização dos SGQ por partes das entidades públicas permite promover a prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e atento à satisfação dos seus utentes e funcionários.

2.3.3 Sistemas de gestão ambiental

Os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) surgiram como um instrumento de política económica, utilizado pelas organizações para controlar os impactes das suas atividades, produtos e serviços no ambiente. Lundberg *et al.* (2007) salientam que estes instrumentos surgiram, nas décadas de 80 e 90, como resposta à exigência, por parte das empresas, de novas ferramentas de gestão que permitissem cumprir a legislação mais apertada e abordar o DS. Atualmente, este instrumento é utilizado pelas organizações públicas com o objetivo de melhorar a sua eficiência e o seu relacionamento com os cidadãos, permitindo alcançar diversos objetivos ambientais (Lozano e Vallés, 2007).

Um SGA pode ser definido como “a parte do sistema de gestão de uma organização utilizado para desenvolver e implementar a sua política ambiental e gerir os seus aspetos ambientais” (NP EN ISO 14001:2004). Lozano e Vallés (2007) referem que a finalidade de um SGA é colocar em prática as políticas ambientais das organizações. Salientam que este sistema permite não só conhecer e valorizar os efeitos ambientais das atividades, produtos e serviços decorrentes da atividade normal das organizações, mas também os impactes que podem ocorrer devido a incidentes, acidentes e situações de emergência. Contudo, há que salientar que apesar de promover a melhoria do desempenho ambiental das organizações, e, conseqüentemente, levar à diminuição dos riscos para o ambiente, um SGA por si só não garante a proteção ou valorização do ambiente (Poksinska *et al.*, 2003; NP EN ISO 14001:2004; Lozano e Vallés, 2007).

Simkins e Nolan (2004), *vide* Disterheft *et al.* (2012), referem que os SGA podem ser divididos em dois grupos: formais (i.e. que incluem certificação reconhecida internacionalmente) e não formais (i.e. que não possibilitam certificação reconhecida internacionalmente). Três exemplos de SGA não formais são o sistema *EcoCampus*, utilizado em diversas universidades do Reino Unido, o *ecoBUDGET*, usado por alguns municípios europeus, e o sistema *Eco-Lighthouse*, desenvolvido na Noruega e que proporciona uma certificação ambiental às organizações públicas de menor dimensão que não têm capacidade para implementar e executar um SGA formal (Disterheft *et al.*, 2012; ICLEI, 2012). Os dois sistemas ambientais formais mais utilizados são a norma internacional ISO 14001 e o Sistema Comunitário de Eco Gestão e Auditoria (EMAS, sigla da denominação em inglês *Eco-Management and Audit Scheme*) da União Europeia (Disterheft *et al.*, 2012).

O Sistema Comunitário de Eco Gestão e Auditoria foi lançado em 1993, pela Comissão Europeia (CE). Esta primeira versão do EMAS consistia num sistema comunitário voluntário que pretendia incentivar as empresas que desenvolvessem atividades industriais a avaliar e melhorar o seu comportamento ambiental e, simultaneamente, a comunicar a informação às diferentes partes interessadas (Regulamento (CEE) nº 1836/93, do Conselho de 29 de junho de 1993). Em 2001, foi publicada, através do regulamento (CE) nº 761/2001 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de março, a segunda versão do regulamento EMAS. Com esta publicação, o sistema EMAS alargou o seu âmbito de aplicação a todas as organizações, públicas e privadas. Nas duas versões iniciais

apenas era permitida a participação de organizações pertencentes aos Estados-Membros da União Europeia (UE). Com a publicação, em 2009, da terceira versão do Sistema Comunitário de Eco Gestão e Auditoria, este passou a ser aplicável a organizações que se situem dentro e fora da Comunidade Europeia (Regulamento (CE) nº 1221/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2009).

Marimon *et al.* (2011) referem que o EMAS configura um regulamento que reconhece as organizações que implementam um SGA e que adotam o compromisso de continuar a melhorar o seu desempenho ambiental, submetendo todo o processo a uma verificação externa através da realização de auditorias independentes.

A norma ISO 14001 foi publicada em 1996 pela ISO (Disterheft *et al.*, 2012). Em 2004, foi publicada a segunda versão. Esta norma, de âmbito internacional, especifica os requisitos de um SGA que permite às organizações desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração os requisitos legais e informação sobre aspetos ambientais significativos. Aplica-se aos aspetos ambientais que a organização identifica como controláveis e que podem ser influenciados pelo SGA. A sua finalidade global é apoiar a proteção ambiental e a prevenção da poluição, em equilíbrio com as necessidades socioeconómicas. A ISO 14001 é aplicável a qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou setor onde opera (NP EN ISO 14001:2004).

Relativamente à comparação entre os dois “tipos” de SGA referidos, Marimon *et al.* (2011) referem que, apesar de ambos terem carácter voluntário, não sendo a sua implementação obrigatória, o sistema EMAS é mais exigente do que a norma ISO 14001.

Atualmente, existem diversos estudos sobre a implementação de SGA nas organizações do SP, sendo possível verificar que o nível de aplicação desta ferramenta varia desde organizações individuais até à escala nacional (Ramos *et al.*, 2007b), englobando determinadas instituições com características específicas, como os organismos da Administração Local (e.g. Emilsson e Hjelm, 2002 e 2005; Lozano e Vallés, 2007; Montesinos e Brusca, 2009), as universidades (Disterheft, 2012; Mora e Martin, 1998; Savely *et al.*, 2007; Sammalisto e Brorson, 2008), os hospitais (Dettenkofer *et al.*, 2000), as unidades militares (Wang e Wu, 2013), as estações de tratamento de água para abastecimento, as estações de tratamento de águas residuais (GETF e USEPA, 2005) e o setor dos transportes ferroviários (Lundberg *et al.*, 2007).

Segundo a OECD (1998), a implementação de SGA no SP tem sido maior ao nível da Administração Local (AL). A AC tem implementado os SGA a um ritmo mais lento. Emilsson e Hjelm (2005) referem que a explicação para a AL liderar a implementação de SGA no SP consiste nas diversas iniciativas promovidas pela UE (e.g. projeto EURO-EMAS e projeto LEAF) e por alguns Governos federais que incentivavam a implementação destes sistemas por estes organismos. Para além disso, noutro estudo (2002), estes autores sugerem que os SGA com certificação ISO 14001 ou EMAS são mais adequadas aos departamentos da AL, uma vez que estes organismos têm maior semelhança com as organizações industriais.

Em Portugal, a Câmara Municipal de Almada (CMA) desenvolveu um guia para a implementação do sistema EMAS por parte das autoridades locais. Este guia foi desenvolvido com base na experiência e conhecimentos adquiridos com a implementação do EMAS nesta autarquia. De acordo com CMA (2006) e Afonso (2007), Almada foi o primeiro município português a implementar um SGA de acordo com o EMAS.

A implementação de um SGA pode ajudar as organizações a obter diversos benefícios, nomeadamente (Defra, 2008; ICLEI, 2012; Poksinska *et al.*, 2003; Zutshi e Sohal, 2004):

- ✓ possibilita que as organizações tenham consciência dos impactes ambientais associados à(s) sua(s) atividade(s);
- ✓ permite a definição de objetivos e metas para minimizar os seus aspetos significativos;
- ✓ promove a redução de custos associada à redução do consumo de eletricidade, de recursos materiais e de água;
- ✓ possibilita uma redução dos custos relacionados com a gestão de resíduos;
- ✓ promove uma gestão de riscos adequada, melhorando a segurança dos funcionários e colaboradores;
- ✓ melhora o controlo organizacional;
- ✓ influencia a adoção de comportamentos mais sustentáveis por parte dos funcionários e colaboradores das organizações, de outras entidades, dos fornecedores, empreiteiros, subempreiteiros e dos próprios cidadãos;
- ✓ melhora a cadeia de abastecimentos de recursos;
- ✓ melhora a imagem da organização;
- ✓ promove um melhor relacionamento entre as organizações e as suas partes interessadas;
- ✓ possibilita o cumprimento dos requisitos legais e das responsabilidades financeiras e
- ✓ promove o DS.

2.3.4 Sistemas de gestão da responsabilidade social

Nos últimos anos, as organizações e respetivas partes interessadas, incluindo as do SP (e.g. Clements e Bowrey, 2010 e On e Ilieş, 2012), têm vindo a reconhecer a necessidade de adotar um comportamento socialmente responsável. O objetivo da responsabilidade social é contribuir para o DS (EN ISO 26000:2010). Tal como aconteceu com os SGQ, as primeiras normas de responsabilidade social foram desenvolvidas pelos comités normativos nacionais (e.g. Austrália, França, México e Japão). As primeiras normas internacionais foram a AA1000, em 1999, e a SA8000, em 2001 (Castka e Balzarova, 2008). De acordo com estes autores, a norma AA1000 tem como foco a garantia da responsabilidade social e da ética, as auditorias e a produção de relatórios. A *Social Accountability International* desenvolveu a norma SA8000 como um sistema de normalização auditável por terceiros, estabelecendo os requisitos voluntários a serem cumpridos pelas organizações. Os elementos normativos da SA8000 são baseados nas legislações nacionais, nas normas internacionais sobre direitos humanos e nas convenções da *International Labour Organization*

(ILO) (SIA, 2008). Göbbels e Jonker (2003) referem que enquanto a norma SA8000 tem como foco o emprego e as condições de trabalho, o sistema AA1000 permite que uma organização decida quais as áreas a incluir nos sistemas de gestão.

Em 2004, e no seguimento do desenvolvimento das famílias de normas ISO 9000 e ISO 14000 (i.e. SGA), a *International Organization for Standardization* anunciou uma nova área de estudo: a ISO 26000 – Guia para a Responsabilidade Social –, publicada em 2008. O estudo e a investigação desenvolvida durante os trabalhos preparatórios desta norma sugeriram que o impacte das ISO 9000 e 14000 na adoção de práticas de responsabilidade social era meramente substancial (Castka e Balzarova, 2008).

A ISO 26000 proporciona diretrizes sobre responsabilidade social que podem ser utilizadas por todo o tipo de organizações. Esta norma não configura um sistema de gestão, pelo que não confere certificação. Contudo, a sua aplicação leva a que as organizações tenham em consideração os aspetos sociais, éticos, ambientais, legais, culturais, políticos, organizacionais e económicos, adotando comportamentos consistentes com as normas internacionais (EN ISO 26000:2010).

Em Portugal, os Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) são regulamentados pela NP 4469:2008. Esta norma está dividida em duas partes: a NP 4469-1:2008, que fornece os requisitos e as linhas de orientação para a implementação destes sistemas, e a NP 4469-2:2010, que consiste num guia de orientação para a implementação dos mesmos. Esta norma é aplicável a qualquer organização que pretenda definir, implementar e melhorar um SGRS, independentemente da sua dimensão, do seu setor de atividade e da sua estrutura orgânica (NP 4469-2:2010).

De acordo com a NP 4469-2:2010, um SGRS permite às organizações desenvolver e implementar uma política de responsabilidade social, assente em objetivos e ações coerentes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros subscritos pelas próprias organizações. A implementação desta norma assenta num requisito geral: assegurar que as organizações estabelecem, documentam e implementam um SGRS que abranja toda a organização e que permita melhorar continuamente a sua eficácia (NP 4469-2:2010).

Em suma, estes sistemas são implementados nas organizações com vista a promover um ambiente de trabalho e uma relação com as diversas partes interessadas que tenha em conta as preocupações sociais, éticas e culturais, promovendo a interligação com os aspetos institucionais, políticos, ambientais e económicos a que as instituições estão obrigadas.

2.3.5 Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho

De acordo com Quinlan (2007), as duas últimas décadas testemunharam uma significativa remodelação a nível laboral nos países desenvolvidos: alterações nos postos de trabalho permanentes a tempo inteiro e aumento do número de empregos em regimes flexíveis (e.g. a tempo parcial, trabalho temporário, à distância, por conta-própria ou empregos múltiplos). A subcontratação

ou contratação externa de serviços e a reestruturação das organizações têm facilitado o crescimento de empregos mais precários e contribuído para o aumento da insegurança dos trabalhadores.

Quinlan (2007) refere que a insegurança no emprego e os regimes de trabalho incertos estão associados a efeitos adversos significativos na sensação de segurança, na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores. Por seu lado, a criação e manutenção de um ambiente de trabalho seguro garante: i) que os funcionários tenham níveis elevados de saúde, protegendo-os contra acidentes, doença ou desconforto no local de trabalho; ii) o aumento da eficiência dos processos; iii) a melhoria da perceção dos empregados sobre o seu ambiente de trabalho e iv) o aumento da atratividade para o recrutamento de novos colaboradores (Tsai e Chou, 2009; Santos *et al.*, 2011). Os Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST) têm vindo a ser utilizados pelas organizações para alcançar um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Estes sistemas constituem um conjunto de ferramentas que permitem aumentar a segurança e a eficiência da gestão de riscos relacionados com todas as atividades laborais de uma organização (Santos *et al.*, 2013). Um SGSST é definido como a parte do sistema de gestão de uma organização utilizado para desenvolver e implementar a política de segurança e saúde no trabalho e gerir os riscos associados (NP 4397:2008).

Os SGSST existentes são baseados em normas e diretrizes nacionais e internacionais (e.g. BS 8800, AS/NZS 4801, OHSAS 18001 e ILO-OHS-2001). Contudo, o sistema mais utilizado é a norma internacional OHSAS 18001 (i.e. *Occupational Health and Safety Assessment Series*) (Abad, 2013). Uma das características desta norma é que apresenta grande compatibilidade com os SGA e SGQ, o que facilitou a sua adoção generalizada (Karapetrovič e Casadesús, 2009; Abad *et al.*, 2013).

Em Portugal, os SGSST são regulados pela NP 4397:2008. Esta norma tem por base o modelo de gestão PDCA e pretende fornecer às organizações (i.e. públicas e privadas) os elementos de um SGSST eficaz que possa: i) ser integrado com os outros requisitos de gestão e ii) auxiliar as organizações a alcançar objetivos económicos e de segurança e saúde no trabalho. Especifica os requisitos para um SGSST, de modo a permitir a uma organização desenvolver e executar uma política e os objetivos que têm em conta os requisitos legais e a informação sobre os riscos da Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

Abad *et al.* (2013) realizaram um estudo sobre os benefícios da aplicação da OHSAS 18001 no setor empresarial espanhol. Referem que os gestores utilizam esta ferramenta para melhorar as condições de segurança no local de trabalho. Frisam que as empresas que adotaram este sistema alcançaram melhorias significativas ao nível da segurança e da produtividade dos seus funcionários e registaram menores taxas de acidentes de trabalho. Desta forma, a norma OHSAS 18001 pode ser utilizada com vista a alcançar objetivos que vão além dos resultados relacionados apenas com a segurança. Santos *et al.* (2013) verificaram os benefícios associados à certificação dos SGSST em pequenas e médias empresas portuguesas. Alguns dos benefícios mencionados são: melhoria das condições de trabalho, garantia do cumprimento dos requisitos legais, melhoria da comunicação interna

relativamente aos riscos e perigos associados às atividades específicas de cada organização, redução das taxas de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Apesar dos estudos de Abad *et al.* (2013) e Santos *et al.* (2013) focarem apenas o setor privado, a implementação dos SGSST em organizações públicas também pode acarretar benefícios semelhantes. Para além disso, a adoção destes sistemas por parte do SP pode influenciar as organizações privadas a seguir o seu exemplo, sendo possível alcançar ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis para os funcionários e colaboradores, promovendo melhorias na qualidade de vida da população e contribuindo para o DS.

2.3.6 Sistemas de gestão integrados

A implementação de sistemas de gestão normalizados e a existência de vários referenciais, associados a diferentes aspetos da gestão (e.g. qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho, responsabilidade social), levou a que se considerasse a possibilidade de os integrar, aproveitando as sinergias entre os mesmos (Esteves, 2011a). Neves *et al.* (s.d.) referem que a evolução previsível dos diversos sistemas e subsistemas de gestão de uma organização aponta para a sua integração.

É neste contexto que surgem os Sistemas de Gestão Integrados (SGI). Karapetrovič e Willborn (1998) referem que a integração de sistemas de gestão ocorre quando dois, ou mais sistemas, estão ligados de tal modo que a independência de um ou de ambos se perde. Destacam que esta integração deve resultar num sistema de gestão mais forte e abrangente.

Para Esteves (2011a), os SGI correspondem a uma ligação transversal entre as diferentes normas nos pontos onde existam parecenças ou atividades comuns (e.g. política, planeamento, documentação, avaliação, envolvimento das partes interessadas, melhoria contínua).

A integração dos sistemas de gestão pode ser feita segundo cinco níveis (Neves *et al.*, s.d.):

- ✓ Nível 0 – configura os sistemas de gestão individualizados;
- ✓ Nível 1 – referente à identificação dos elementos comuns;
- ✓ Nível 2 – engloba a integração parcial dos elementos comuns;
- ✓ Nível 3 – consiste na integração de todos os elementos comuns, incluindo os sistemas de indicadores;
- ✓ Nível 4 – compreende uma cultura de aprendizagem por parte da organização, constituindo uma visão holística da integração de sistemas.

Atualmente, existem alguns estudos que demonstram que as organizações estão a começar a adotar os SGI (e.g. Esteves, 2011a; Douglas e Glen, 2000; Karapetrovič e Casadesús, 2009; Neves, s.d.; Salomone, 2008; Santos, 2011; Simon *et al.*, 2012). Contudo, não existe nenhuma norma ISO que estabeleça os critérios para a implementação destes sistemas (Bernardo *et al.*, 2009; Neves *et al.*, s.d.): a *International Organization for Standardization* desenvolveu apenas a norma ISO 19011, que

apresenta as diretrizes para auditorias a sistemas de gestão ambiental e/ou de qualidade, e publicou o livro “*The Integrated Use of Management System Standards*”. Alguns países desenvolveram normas nacionais para a implementação dos SGI, como por exemplo: a AS/NZS 4581 da Austrália e Nova Zelândia, a DS 8001:2005 da Dinamarca, a UNE 66177:2005 de Espanha e a PAS 99: 2006 do Reino Unido (Bernardo *et al.*, 2009; Karapetrovič e Casadesús, 2009).

Em Portugal, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) não publicou qualquer referencial ou guia de orientação para a integração de sistemas de gestão. Contudo, o Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade de Coimbra estão a desenvolver um projeto de investigação que tem como objetivo elaborar um guia de boas práticas para a implementação e manutenção de sistemas de gestão integrados nas áreas de qualidade, ambiente e segurança (SGI-QAS). Este projeto visa ainda a definição de linhas de orientação para o estabelecimento de sistemas de indicadores de desempenho que suportem e conduzam as organizações no sentido da eficácia e da eficiência dos seus SGI (Neves *et al.*, s.d.).

Por seu lado, a Câmara Municipal de Mora publicou o “Manual do Sistema de Gestão Integrado – Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social” com base na experiência da implementação integrada destes quatro sistemas nesta autarquia (CMM, 2010). A implementação de um SGI por parte deste município demonstra que, tal como acontece na implementação individualizada dos sistemas de gestão, os SGI podem ser adotados por qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou área de atuação. O mesmo é confirmado por Karapetrovič *et al.* (2010) no seu estudo sobre a implementação integrada de sistemas de gestão, onde 1% das organizações avaliadas pertencem à AP.

Importa referir que a grande maioria dos SGI consiste na implementação conjunta dos sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho (Salomone, 2008; Santos, 2011; Simon *et al.*, 2012; Zeng *et al.*, 2007), o que pode estar relacionado com as semelhanças existentes entre estas normas (Zeng *et al.*, 2007; Karapetrovič e Casadesús, 2009). Contudo, existem outros sistemas de gestão que podem ser integrados, tais como: segurança alimentar, segurança da informação, segurança na cadeia de fornecimento e responsabilidade social (Douglas e Glen, 2000; Neves, s.d.; L. Neves, 2007; Karapetrovič e Casadesús, 2009).

A integração dos sistemas de gestão permite às organizações obterem alguns benefícios, tais como: i) a otimização de tempo e recursos; ii) a minimização da documentação e dos registos necessários; iii) a diminuição da burocracia e da confusão entre normas; iv) o aumento da eficiência organizacional; v) a simplificação do processo de certificação ao nível das auditorias; vi) a unificação das auditorias internas; vii) a melhoria dos resultados obtidos nas auditorias internas e externas; viii) a melhoria da imagem da organização; ix) a diminuição dos custos através da otimização de tempo e recursos; x) um maior foco na inter-relação entre os vários referenciais em questão; xi) o incremento da formação dos funcionários e colaboradores; xii) melhorias na definição de responsabilidades e na autoridade de gestão; xiii) melhorias no cumprimento da legislação e xiv) melhorias na eficiência e no desempenho (Esteves, 2011a; Santos *et al.*, 2011; Simon *et al.*, 2012).

Nunes *et al.* (s.d.) salientam que, para que a implementação dos SGI tenha sucesso, estes devem ser elaborados à medida de cada organização. Para estes investigadores, os elementos determinantes e facilitadores para o sucesso de um SGI são uma gestão competente, que envolva a participação dos diversos níveis hierárquicos e funcionais da organização, e o compromisso e o envolvimento da gestão de topo na definição e implementação deste sistema.

2.3.7 Gestão de desempenho e auditorias

O conceito de DS é caracterizado por um elevado grau de complexidade, pois envolve e equilibra objetivos diferentes nas suas três componentes: a utilidade no caso do desenvolvimento económico, a equidade no desenvolvimento social e a integridade ecológica no caso do desenvolvimento ambiental (Scipioni *et al.*, 2008). Devido a esta complexidade, é necessário que as organizações introduzam ferramentas de avaliação e gestão de desempenho nos procedimentos do dia-a-dia e na estruturação das suas estratégias.

Armstrong e Baron (1998) definem a gestão de desempenho como uma abordagem estratégica e integrada que permite alcançar o sucesso sustentado de uma organização, através da melhoria do desempenho dos funcionários, do desenvolvimento das capacidades das equipas e dos contributos individuais. Incide sobre a gestão da organização e assenta em preocupações relacionadas com: i) os fluxos de entrada, o processo, os fluxos de saída e os resultados da organização; ii) o planeamento; iii) a medição e revisão; iv) o desenvolvimento e a melhoria contínua; v) a comunicação; vi) as várias partes interessadas e vii) os aspetos éticos.

Esta metodologia teve origem no setor privado, em consequência da relação destas organizações com o mercado e da sua consequente necessidade de verificação das atividades executadas (Bouckaert e Halligan, 2006). No entanto, a gestão de desempenho assume particular importância nas organizações públicas, uma vez que estas entidades têm de responder perante um leque muito maior de partes interessadas e têm de justificar os custos associados à utilização dos recursos utilizados. Macpherson (2001b) refere que nestas organizações, o desempenho dos recursos humanos tem um peso significativo, uma vez que chega a representar 75% dos custos totais. Micheli *et al.* (2005) referem que a avaliação e gestão de desempenho começou a ser utilizada nas economias mais avançadas devido às crescentes exigências relativas à melhoria da eficiência, da qualidade e da quantidade dos bens e serviços públicos prestados. Para além disso, a adequada gestão dos recursos da AP permite diminuir a quantidade de impostos que é cobrada aos cidadãos.

Os primeiros modelos, assentes única e exclusivamente na componente económico-financeira, tinham por base a metodologia dos “três E’s”: economia, eficiência e eficácia (Boland e Fowler, 2000). Carter *et al.* (1992) referem que o modelo dos “três E’s” começou a ser utilizado na década de 80 devido a pressões *top-down* exercidas pelo *Financial Management Initiative* e pela Comissão de Auditoria. Para estes autores, a economia numa organização está relacionada com a prestação dos serviços ao preço mais baixo possível que permita atingir determinada qualidade, a eficiência é dada

pelos recursos utilizados para produzir determinado serviço e a eficácia traduz os resultados alcançados relativamente aos objetivos inicialmente propostos.

Flynn (2002) salienta que, devido às preocupações de garantir a igualdade no acesso aos serviços públicos, deveria adicionar-se um quarto “E” (de equidade) ao modelo de avaliação de desempenho. Para Carter *et al.* (1992), a equidade deve ser a linha de base para o desenvolvimento de indicadores de desempenho em qualquer organização pública.

De acordo com Brignall e Modell (2000) e Jarrar e Schiuma (2007), as principais metodologias utilizadas para avaliar o desempenho do SP são o *Balanced Scorecard* (BSC), o Prisma ou Pirâmide de Desempenho (do inglês *Performance Prism* ou *Performance Pyramid*) e o *Results and Determinants Framework*. Ramos (2004) refere que os últimos dois métodos têm sido utilizados por organizações que procuram estar na dianteira da avaliação de desempenho. No entanto, destaca, em particular, as medidas de desempenho associadas ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Este autor refere que o BSC surge como um novo modelo para integrar medidas que derivem da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1996) referem que este método constitui um modelo de gestão que permite traduzir a missão e a estratégia de uma organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho, fornecendo a estrutura para um sistema estratégico de gestão e avaliação.

Dias-Sardinha e Reijnders (2005), Figge *et al.* (2002), Johnsen (2001) e Wilson *et al.* (2001) referem que esta metodologia assenta em quatro perspetivas que devem ser tidas em conta na estratégia de uma organização: financeira (i.e. se a transformação estratégica conduz à melhoria do sucesso económico), cliente (traduz a perspetiva do segmento de mercado onde a empresa opera), processos internos (identifica os processos internos da organização que permitem corresponder às expectativas do público-alvo e dos acionistas) e a aprendizagem e crescimento associado (descreve a infraestrutura necessária para a execução dos objetivos das três outras perspetivas). Kaplan e Norton (1996) destacam que o propósito do BSC é formular um sistema hierárquico de objetivos estratégicos para as quatro perspetivas referidas. As medidas de desempenho para cada perspetiva são definidas com base em objetivos estratégicos.

Para Pedro (2008) esta metodologia permite ampliar os sistemas de controlo tradicionais para além dos indicadores financeiros, em vários sentidos: i) informação financeira e não financeira; ii) informação externa e interna; iii) informação constante sobre o desempenho organizacional e iv) informação sobre os resultados atuais e futuros da organização. O BSC permite ainda transformar os organismos e as suas orgânicas, criar uma visão integral da organização e da sua situação atual, alinhar a estrutura organizativa, estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia e influenciar o comportamento das pessoas-chave.

Atualmente, existem alguns estudos sobre a aplicação do BSC ao SP. O âmbito da avaliação varia entre o SP no geral (Johnsen, 2001; Pedro, 2008; Wilson *et al.*, 2003) e a aplicação a setores ou departamentos específicos, como as instituições do ensino superior (Costa, 2009 e Ribeiro, 2005) e o Sistema Policial português (Gomes, 2006). Montesinos e Brusca (2009) avaliaram a implementação

de quatro ferramentas económicas na AL de Espanha: *BSC*, programas orçamentais com monitorização de objetivos económico-financeiros, gestão da contabilidade e dos custos e indicadores de desempenho.

Wilson *et al.* (2003) concluíram que para a avaliação e gestão de desempenho de uma organização pública ser bem-sucedida é necessário que constitua parte integrante dos procedimentos de planeamento estratégico e dos processos de gestão. Referem que o BSC deve ser visto como uma ferramenta de gestão fundamental para relatar o historial de desempenho aquando da implementação de estratégias e que esta abordagem pode ser utilizada nas organizações públicas. Johnsen (2001) também conclui que o BSC pode ser aplicado às organizações públicas. No entanto, destaca que esta implementação não pode ser feita de forma acrítica. Pedro (2008) também salienta que existem diferenças entre a aplicação deste sistema no setor privado e no público

A ampla implementação desta ferramenta levou a que este instrumento evoluísse e passasse a incorporar, também, os aspetos ambientais e sociais. Desta forma, surgiu o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) (Dias-Sardinha e Reijnders, 2005; Dias-Sardinha *et al.*, 2007; Figge *et al.*, 2002). Figge *et al.* (2002) referem que o SBSC auxilia a identificação e a gestão simultânea das metas ambientais, sociais e financeiras das organizações, permitindo a melhoria contínua do seu desempenho relativamente aos três pilares da sustentabilidade. Para além disso, permite a integração de fatores intangíveis na gestão concorrente das organizações.

Figge *et al.* (2002) destacam três vantagens para a aplicação destas preocupações:

- ✓ a gestão da sustentabilidade economicamente viável não é ameaçada pela crise económica;
- ✓ a integração dos aspetos ambientais, sociais e económicos na gestão das organizações permite que a organização possa melhorar simultaneamente o seu desempenho nestas três dimensões e que beneficie das relações existentes entre as mesmas e
- ✓ a gestão da sustentabilidade, ao contribuir para os objetivos económicos, ajuda a difundir a ideia de DS nas organizações, servindo de modelo.

Dias-Sardinha e Reijnders (2005) estudaram a aplicabilidade do *BSC* na avaliação do desempenho social e ambiental de grandes empresas privadas portuguesas. Contudo, a *Avaliação de Desempenho Ambiental* (ADA) das organizações pode ser feita utilizando outras ferramentas, tais como a norma ISO 14031:1999 (NP EN 14031:2005).

Segundo Ramos *et al.* (2009), a expressão desempenho ambiental é frequentemente utilizada em diferentes contextos e com objetivos, significados e domínios distintos. Assim, pode refletir diferentes questões, tais como: i) a tendência de melhoria ambiental; ii) o estado do ambiente; iii) a eficiência ambiental ou iv) o cumprimento de um ou mais aspetos ambientais regulamentados. Apesar dos diferentes significados, alguns dos instrumentos de política e gestão ambiental (e.g. auditoria ambiental, avaliação de impacto ambiental, avaliação de risco ambiental e SGA) utilizam esta expressão.

A ADA pode ser vista como uma ferramenta concebida para fornecer aos gestores informação fiável e verificável, numa base contínua, de forma a determinar se o desempenho ambiental de uma organização está a cumprir os critérios estabelecidos pela gestão (NP EN 14031:2005).

A ADA e a respetiva seleção de indicadores deve ter por base (NP EN ISO14031:2005):

- i) os aspetos ambientais significativos controláveis e sobre os quais se espera que tenha influência;
- ii) os critérios de desempenho ambiental – que podem ser estabelecidos tendo por base fontes existentes e
- iii) as perspetivas das partes interessadas.

Com a implementação da ADA, uma organização que tenha implementado um SGA pode avaliar o seu desempenho ambiental tendo como base a sua política ambiental, os seus objetivos, as suas metas e outros critérios de desempenho ambiental. Por outro lado, uma organização que não tenha implementado este sistema, pode utilizar a ADA para: i) auxiliar a identificação dos seus aspetos ambientais; ii) determinar quais os aspetos que vai considerar como significativos; iii) definir os critérios de desempenho ambiental e iv) avaliar o desempenho ambiental alcançado relativamente a esses critérios (NP EN ISO 14031:2005).

A ISO 14031 pode ser aplicada em qualquer organização, independentemente do tipo, dimensão, localização e complexidade (NP EN ISO 14031:2005), existindo alguns estudos sobre a sua implementação em entidades públicas (e.g. Lundberg *et al.*, 2009 e Ramos *et al.*, 2009). Ramos *et al.* (2009) referem que a adoção desta norma tem sido mais lenta no SP do que no setor privado. Lundberg *et al.* (2009) explicam que uma das razões desta evolução mais branda por parte do SP é a escassez de ferramentas e métodos desenhados e desenvolvidos especificamente para este setor. Importa ainda salientar que os objetivos que levam à implementação desta ferramenta nas organizações públicas e privadas são diferentes. Segundo estes últimos autores, numa organização pública, a ADA é utilizada para fins de comunicação interna e está associada à melhoria do conhecimento de como a organização afeta o ambiente. No caso do setor privado, esta ferramenta é utilizada para permitir a comunicação externa, tendo como objetivo aumentar o lucro das empresas.

Para além da avaliação económico-financeira e ambiental, e considerando as especificidades associadas ao SP, é importante que os Governos e restantes organizações públicas adotem sistemas de avaliação de desempenho específicos para as suas diversas componentes (i.e. o desempenho dos serviços públicos, dos seus dirigentes e dos seus trabalhadores). Neste contexto, em 2007, a Assembleia da República Portuguesa aprovou, através da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este sistema visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e restantes trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. Esta lei aplica-se aos serviços da Administração Direta e Indireta do Estado e aos serviços da Administração Autónoma (i.e. regional e

local). A lei também é aplicável, com as adaptações impostas pelas respectivas competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais, do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Os objetivos globais do SIADAP são (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro):

- ✓ contribuir para a melhoria da gestão da AP em função das necessidades dos utilizadores;
- ✓ alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- ✓ desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- ✓ identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- ✓ promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- ✓ reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos, estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- ✓ melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- ✓ melhorar a prestação de informação e a transparência dos serviços da AP e
- ✓ apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação sobre resultados e custos.

O SIADAP é constituído por três subsistemas: o SIADAP 1, relativo à avaliação do desempenho dos serviços, o SIADAP 2, que avalia o desempenho dos dirigentes, e o SIADAP 3, relativo à avaliação do desempenho dos trabalhadores da AP.

O SIADAP 1 assenta na produção de um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) por cada serviço, sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço. O QUAR constitui uma ferramenta de avaliação onde são evidenciados: i) a missão do serviço; ii) os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; iii) os objetivos fixados anualmente; iv) os indicadores de desempenho e as respetivas fontes de verificação; v) os meios disponíveis; vi) o grau de realização dos resultados obtidos na prossecução de objetivos; vii) a identificação dos desvios e as respetivas causas e viii) a avaliação final do desempenho do serviço. Este quadro é publicado na página eletrónica de cada serviço e deve ser atualizado em função da identificação das capacidades instaladas, das oportunidades de desenvolvimento do serviço e do grau de satisfação dos utilizadores (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro).

A avaliação de desempenho do SIADAP 1 assenta na verificação do cumprimento: i) dos objetivos de eficiência (i.e. a relação entre os bens produzidos, os serviços prestados e os recursos utilizados); ii) dos objetivos de qualidade (i.e. o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços que lhes permitem satisfazer as necessidades dos utilizadores) e iii) dos objetivos propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre. Domingues

(2010) refere que este sistema pode evoluir de modo a avaliar o desempenho dos serviços públicos nos diversos aspetos da sustentabilidade.

A gestão de desempenho está associada à realização de auditorias. Costa *et al.* (2006) referem que no SP existem auditorias de contas, da situação financeira das entidades, da legalidade e regularidade e auditorias de gestão. As auditorias de gestão podem ter como objetivo analisar questões legais, económicas, de eficiência e eficácia ou estratégicas. A estas auditorias acrescem as associadas à implementação de sistemas de gestão.

As auditorias têm como objetivo verificar se as organizações cumprem os critérios a que estão vinculadas por legislação ou regulamentos, assim como os critérios normativos estipulados pelas normas dos sistemas de gestão que implementam. Para além disso, a sua utilização nas organizações públicas permite assegurar que estas cumprem uma política de transparência perante as partes interessadas, promovendo um sistema de responsabilização. Assim, a imagem deste setor melhora perante as partes interessadas, o que leva ao aumento da confiança dos cidadãos, das empresas, dos credores e do público em geral nestas instituições e nos serviços por elas prestados.

Em suma, a utilização das metodologias de avaliação e gestão de desempenho e a verificação do cumprimento dos requisitos através de auditorias (internas ou externas) visam promover a boa gestão pública e a responsabilização perante as partes interessadas, constituindo mecanismos importantes na busca por uma sociedade mais justa, equilibrada e equitativa.

2.3.8 Indicadores e índices

A avaliação e gestão do desempenho das organizações estão associadas à utilização de indicadores. Para Gasparatos *et al.* (2008), um indicador é uma representação operacional de um atributo de um sistema. O valor dessa variável é a medição ou observação real em diferentes momentos, diferentes locais, diferentes populações ou combinações destes.

Os indicadores são definidos como as medidas contra as quais uma circunstância, um lugar ou um evento pode ser avaliado. São desenvolvidos para um propósito específico e diferem de outras ferramentas de medição porque fornecem ilações e informações para lá dos atributos com que têm relação direta (Miller 1999; Gillen e Scanlan, 2004). São utilizados para definir os níveis das escalas de desempenho ou o estado de determinado objeto considerado como significativo para o tema em questão, permitindo avaliar a distância entre o estado atual e a referência ou meta estipulada. Farrell e Hart (1998), *fide* Gillen e Scanlan (2004), referem que os indicadores podem ser utilizados na deteção/verificação de alterações num determinado sistema e na aferição das relações causa-efeito.

De acordo com Scipioni *et al.* (2008), a principal função de um indicador é representar os problemas em análise de uma forma simples e que preserva o conteúdo informativo da análise. Assim, a utilização de indicadores, ao permitir simplificar os fenómenos complexos, pode ajudar as partes interessadas na definição de objetivos e metas para os problemas em análise. Contudo, antes de

serem utilizados, os indicadores têm de passar por um processo de validação, ou seja, têm de ser sujeitos a uma verificação que permita validar se o seu grau de 'precisão' é consistente com a aplicação pretendida e se o seu grau de 'credibilidade' permite que os potenciais utilizadores confiem nos indicadores e nas informações obtidas a partir dos mesmos (Meul *et al.*, 2009).

Ramos e Caeiro (2010) referem que os indicadores são uma das metodologias mais utilizadas para avaliar o DS. Estes autores destacam que estes indicadores são utilizados para recolher, processar e utilizar informação com o objetivo de melhorar o processo de tomada de decisão, direcionando as escolhas políticas para soluções mais inteligentes, medindo o progresso e monitorizando os mecanismos de retroação, tal como enfatizado no capítulo 40 da Agenda 21. Nader *et al.* (2008) também apresentam uma opinião semelhante, referindo que a utilização de indicadores ambientais e de DS permitem melhorar o processo de tomada de decisão.

No entanto, Gasparatos *et al.* (2008) salientam que um indicador único não consegue captar todos os aspetos de conceitos ou sistemas complexos (e.g. um país ou uma cidade). Contudo, referem que a utilização de um conjunto de indicadores escolhidos e analisados sob determinados critérios permitirá descrever melhor estes sistemas complexos. Valentin e Spangenberg (2000) referem que os indicadores devem ser simples e claros, pelo que: i) o número de indicadores não deve ser muito elevado; ii) o método de cálculo deve ser simples e transparente e iii) os indicadores devem refletir as áreas, temas e tendências relevantes para o DS e ser sensíveis aos mesmos (i.e. capazes de sinalizar o progresso ou a sua ausência).

Gillen e Scanlan (2004) referem que os indicadores de sustentabilidade diferem dos indicadores ambientais, económicos e sociais na medida em que:

- ✓ representam a integração destas três componentes e dos seus indicadores individuais;
- ✓ têm uma visão progressista (i.e. virada para o futuro), com vista à obtenção da equidade entre gerações e
- ✓ são desenvolvidos com uma ampla participação das diversas partes interessadas.

Para Scipioni *et al.* (2008), os indicadores de sustentabilidade são capazes de desempenhar um papel fundamental como interface entre a ciência, a política e a sociedade: a medição/avaliação do DS permite a introdução de temas sociais e ambientais na discussão política e económica. Os indicadores podem ser utilizados como uma ferramenta científica e objetiva que permite atingir este objetivo de forma neutra.

Considerando a importância da avaliação do desempenho ambiental e de sustentabilidade nas organizações públicas, a comunidade científica tem desenvolvido esforços para conhecer as práticas destas organizações na utilização de indicadores para avaliar os resultados das suas atividades e políticas nestas duas áreas: Ramos *et al.* (2007a) avaliaram a utilização de indicadores ambientais nas organizações do setor da Defesa português e Lundberg *et al.* (2009) verificaram a utilização de indicadores ambientais numa organização do setor dos transportes na Suécia. As diretrizes do GRI

sugerem indicadores de sustentabilidade que as organizações devem medir, existindo um guia específico para o SP (GRI, 2005). Silvestre e Araújo (s.d.) referem que a utilização de indicadores de desempenho pelo SP, associada à implementação de metodologias de avaliação de desempenho, tem como objetivo promover a responsabilização dos funcionários e dirigentes públicos perante as partes interessadas.

Muitas organizações públicas e privadas transformam os indicadores em indicadores compostos ou índices. Um índice pode ser definido como uma agregação de diferentes indicadores sob uma metodologia desenvolvida e predeterminada (Gasparatos *et al.*, 2008). Estes autores referem algumas vantagens na utilização de índices: i) permitem resumir as questões complexas e multidimensionais; ii) são mais fáceis de interpretar; iii) facilitam a classificação de alternativas ao longo do tempo sobre questões complexas; iv) permitem reduzir o tamanho de um conjunto de indicadores ou incluir mais informações dentro do tamanho existente; v) colocam as questões do desempenho e do progresso no centro das decisões políticas e vi) facilitam a comunicação com o público em geral, promovendo a prestação de contas ou responsabilização.

Ramos e Melo (2005) e Nogueiro (2008) avaliaram as práticas ambientais implementadas pelo setor da Defesa e pelos municípios portugueses. De modo a transmitirem essa informação de forma simples e sintética, procederam à agregação dessas práticas num índice.

2.3.9 Relatórios de sustentabilidade

A crescente atenção e preocupação com os impactos sociais e ambientais das empresas, e destes nos negócios, têm influenciado as organizações a prestar contas às suas partes interessadas e a gerir a sua pegada de sustentabilidade (Adams e Frost, 2008). Porém, os relatórios financeiros e contabilísticos tradicionais (como o Relatório&Contas) não possibilitam a medição adequada dos impactos ambientais e sociais (Farneti e Guthrie, 2009). Assim, as organizações têm vindo a apostar na divulgação da informação associada às suas práticas sociais, ambientais e económicas em relatórios autónomos. Esta metodologia é referida como relatórios "*Triple Bottom Line*" ou Relatórios de Sustentabilidade (RS) (GRI, 2010).

Esta tendência também se tem verificado nas organizações públicas. Em março de 2005, o GRI publicou um suplemento com diretrizes específicas para a produção de RS por estas organizações, podendo ser utilizado por qualquer instituição pública. A estrutura do relatório GRI é voluntária e flexível, o que permite que as organizações relatoras determinem a melhor maneira de aplicá-lo à sua situação específica (GRI, 2005).

O Governo da Escócia e o *HM Treasury* do Reino Unido publicaram diretrizes para a elaboração de RS. Contudo, estas diretrizes são publicadas anualmente para cada ano fiscal, por exemplo o *HM Treasury* publicou o "*Public Sector Annual Reports: Sustainability Reporting Guidance for the 2010-11 Dry Run*" e o Governo da Escócia editou o "*Public Sector Sustainability Reporting – Guidance on the*

Preparation of Annual Sustainability Reports Financial Year 2011-12" (HM Treasury, 2010; Scottish Government, 2012).

De acordo com o GRI, as organizações públicas produzem RS com vista a: i) promover a transparência e a prestação de contas; ii) reforçar os compromissos organizacionais; iii) demonstrar o progresso; iv) constituir um modelo para o setor privado; v) melhorar a sua governação interna; vi) destacar a importância do seu papel como consumidor e empregador em diversas economias e vii) responder às expectativas de divulgação e disponibilização de informação, promovendo o diálogo com as partes interessadas (GRI, 2005).

Diversos autores têm estudado a elaboração de relatórios de sustentabilidade por organizações públicas (Dumay *et al.*, 2010; Farneti e Guthrie, 2009; Fonseca *et al.*, 2011; Guthrie e Farneti, 2008; Lamprinidi e Kubo, 2008). O estudo de Farneti e Guthrie (2009) incidiu sobre as razões das organizações públicas elaborarem RS. Fonseca *et al.* (2011) analisaram a produção de relatórios de sustentabilidade nas universidades canadianas, concluindo que apenas 30% divulgava o seu desempenho de sustentabilidade. Guthrie e Farneti (2008) analisaram o tipo de informação sobre sustentabilidade avaliada e divulgada pelas organizações públicas australianas que utilizam as diretrizes GRI. Os estudos de Lamprinidi e Kubo (2008) e de Dumay *et al.* (2010) incidiram sobre as práticas de produção de RS e as diretrizes GRI, tendo concluindo que a adoção tem sido lenta. Todavia, Dumay *et al.* (2010) referem que as organizações que produzem este tipo de relatório fazem-no segundo a estrutura GRI.

Apesar das diretrizes GRI serem largamente utilizadas, quer por organizações públicas, quer privadas, apresentam algumas falhas (e.g. não fornecem qualquer tipo de indicação sobre o grau de sustentabilidade da organização) (Dumay *et al.*, 2010). Para além disso, Guthrie e Farneti (2008) referem que as diretrizes GRI G3 e o suplemento para as organizações públicas são demasiado genéricos para este setor. Por esta razão, Dumay *et al.* (2010) sugerem que o SP e as Organizações Não Governamentais (ONG) devem repensar as suas abordagens relativamente à sustentabilidade, investindo no desenvolvimento de novas diretrizes específicas para estes setores.

Importa referir que algumas organizações públicas avaliam os seus impactes sociais e ambientais, mas não divulgam essa informação no formato de RS. Em 2000, as entidades governamentais australianas elaboraram um guia para a elaboração de relatórios ambientais pelas organizações do SP (Environment Australia, 2000). Lodhia *et al.* (2012) avaliaram o impacte das diretrizes GRI na produção de relatórios ambientais pelo SP australiano, tendo verificado que as imposições legais são a principal razão para a divulgação de informação ambiental. García-Sánchez *et al.* (2013) estudaram a divulgação das práticas de responsabilidade social na AL de Espanha, tendo concluído que a divulgação de informação financeira é muito superior à divulgação de informação ambiental e social.

Em síntese, a produção de relatórios "*Triple Bottom Line*" pelas entidades públicas fomenta a existência de uma política efetiva e eficiente de prestação de informação às partes interessadas, possibilitando a responsabilização de todos os intervenientes.

2.3.10 Prémios de excelência e qualidade

Nos últimos anos, têm sido estabelecidos, por diversas organizações, vários prémios de excelência e qualidade que visam galardoar e promover a adoção de boas práticas pelas entidades públicas.

A tabela 4 sintetiza esta informação. Para a elaboração da tabela utilizou-se a seguinte bibliografia: ABAE (2013 e s.d.), APA (s.d.c), Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar (s.d.), Deloitte (s.d.), Despacho nº 11262/2006, publicado no Diário da República, 2ª série nº100, de 24 de maio de 2006, Despacho nº 8383/2007, publicado no Diário da República, 2ª série, nº 90, de 10 de maio de 2007, EC (s.d.a; s.d.b e s.d.c), Eurocid (s.d.a; s.d.b; s.d.c e s.d.d), EIPA (2013a,b), ERSAR (s.d.), ERSAR e Jornal Água&Ambiente (2012), GPAP (s.d.), IPQ (2012) e UN (s.d.a).

Tabela 4 – Prêmios de excelência e qualidade atribuídos ao SP

Prêmio	Características	Quem pode concorrer
Prêmios das Nações Unidas de Serviço Público (UNPSA, sigla da designação em inglês <i>United Nations Public Service Awards</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Criados em 2003 pela Organização das Nações Unidas (ONU), são considerados o mais prestigiado reconhecimento internacional da excelência em serviços públicos. -Destinam-se a galardoar as realizações criativas e os contributos dos serviços públicos no sentido de promover uma AP mais eficaz e recetiva. -Os prêmios são entregues por áreas geográficas: África, Ásia e Pacífico, Europa e América do Norte, América Latina e Caraíbas e Ásia Ocidental. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todos os organismos públicos e agências de dimensão nacional, regional e local, as parcerias público-privadas, as ONG que colaborem em parcerias nacionais com os Governos e as organizações, que em regime de contratação externa de serviços exerçam funções de serviço público. -As candidaturas são realizadas por organismos independentes das entidades a concurso.
Prémio Europeu do Setor Público (ou <i>European Public Sector Award - EPSA</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Surgiu em 2007, pela CE, e tem periodicidade bianual. -Pretende incentivar as organizações públicas a descobrir soluções inovadoras para responder à contenção financeira e aumentar a eficiência e produtividade dos serviços públicos. -Premia as boas práticas na AP europeia e promove a divulgação das várias ferramentas e práticas utilizadas pelas organizações públicas dos Estados-Membros para melhorar o seu desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todas as instituições públicas europeias, assim como as empresas públicas, as agências estatais e as parcerias público-privadas. -As entidades públicas dos Estados-Membros que tenham beneficiado da atribuição de fundos comunitários para o desenvolvimento de projetos comuns são encorajadas a submete-los a concurso.
Prémio Europeu para a Inovação na Administração Pública (ou <i>European Prize for Innovation in Public Administration</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Lançado em 2013, pela CE, pretende sensibilizar as AP europeias para a inovação. -São premiadas as nove iniciativas mais inovadoras, que proporcionem uma melhoria na qualidade de vida das populações, promovam a criação de emprego e estimulem a investigação científica e o ensino e que possam ser replicadas noutros contextos europeus. 	Todas as entidades nacionais, regionais ou locais que, ao abrigo do direito nacional, sejam consideradas organismos públicos responsáveis pela execução de políticas governamentais.
Prémio Contrato Público Inovador (ou <i>Public Procurement of Innovation Award</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Organizado pela Plataforma para a Inovação na Contratação Pública. -Distingue as práticas de contratos públicos de sucesso utilizadas pelas autoridades públicas na aquisição de produtos ou serviços inovadores mais eficientes e eficazes. 	-Todas as autoridades públicas de nível nacional, regional ou local.
Prêmios de Eco-Gestão e Auditorias (ou <i>EMAS Awards</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Surgiram em 2005 como resposta ao desejo da CE em premiar o trabalho de proteção ambiental desenvolvido pelas organizações registadas no sistema EMAS. -Premiam as realizações de destaque em aspetos de gestão ambiental. -São atribuídos anualmente. 	As organizações do setor privado e do SP que tenham alcançado realizações ambientais notáveis.
<i>European Business Awards for the Environment</i> (EBAE)	<ul style="list-style-type: none"> -Criados em 1987, pela CE, com periodicidade bianual. -Incentivam as empresas públicas e privadas a desenvolver métodos de melhorar o seu desempenho ambiental e contribuir para o DS. 	Empresas públicas e privadas registadas num dos 27 Estados-Membros e/ou nos países candidatos à adesão e que tenham vencido os prêmios nacionais.

(Continua)

Tabela 4 – Prémios de excelência e qualidade atribuídos ao SP (continuação)

Prémio	Características	Quem pode concorrer
Prémio Inovação para a Sustentabilidade em Portugal (EBAEpiS)	<ul style="list-style-type: none"> -Instituído pela Agência Portuguesa do Ambiente, com a Direção-Geral das Atividades Económicas, o BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável e a GCI, no âmbito dos EBAE. -Premia as empresas que se distingam pelo seu desempenho e/ou práticas inovadoras no domínio do DS, conciliando o sucesso económico e a proteção do ambiente. -As entidades vencedoras constituem a candidatura portuguesa aos EBAE. -A partir de 2013, passa a incorporar o Green Project Awards Portugal. 	Empresas públicas e privadas oficialmente registadas em Portugal.
Green Project Awards Portugal	<ul style="list-style-type: none"> -Lançado em Portugal em 2006. -Pretende reconhecer as boas práticas que promovam o DS, dar visibilidade às organizações e pessoas que promovem este desenvolvimento e incentivar os jovens, os cidadãos e decisores a adotar comportamentos e práticas mais sustentáveis, fazendo da inovação e da eficácia um caminho para a sustentabilidade. 	Entidades públicas e privadas e pessoas individuais.
Galardão ECO XXI	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciativa da Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE). -Tem por base os princípios subjacentes à Agenda 21. -Procura reconhecer as boas práticas de sustentabilidade desenvolvidas ao nível do município, promover o desenvolvimento de ações pedagógicas junto destes organismos e consciencializa-los para a necessidade de apostarem na sensibilização e educação das suas populações para a adoção de atitudes e comportamentos mais sustentáveis. -A atribuição baseia-se na utilização de indicadores de DS e do cálculo do Índice XXI (que sintetiza o diagnóstico dos diversos aspetos analisados). 	Qualquer município português que satisfaça os requisitos do regulamento.
Prémio ECOFreguesias XXI	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvido, pela ABAE, no seguimento do Galardão ECO XXI. -Visa trabalhar com as freguesias para contribuir para a implementação da sustentabilidade a nível local, reconhecendo as melhores práticas associadas à cidadania participativa e à gestão sustentável do território. -Utiliza um sistema de indicadores para monitorizar a sustentabilidade local, com base em metodologias participativas que permitam o envolvimento dos atores locais na definição de freguesias sustentáveis e na consulta de peritos em matéria de ambiente e sustentabilidade. -Atualmente, o projeto ainda se encontra na sua 1ª fase: seleção das quatro freguesias piloto, representativas dos tipos urbana, suburbana, cidade interior e rural, e que constituirão o 'território – teste' para a recolha de informação referente aos Indicadores de DS (IDS) à escala local. 	-Qualquer freguesia portuguesa que preencha os requisitos do regulamento.

(Continua)

Tabela 4 – Prêmios de excelência e qualidade atribuídos ao SP (continuação)

Prémio	Características	Quem pode concorrer
Prémio Defesa-Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> -Criado em 1993 pelos Ministros da Defesa Nacional e do Ambiente e Recursos Naturais. -Premia o contributo das Forças Armadas para a qualidade do ambiente, através da utilização eficiente dos recursos, da promoção de boas práticas de gestão do ordenamento do território e da proteção e valorização do património natural e paisagístico e da biodiversidade. 	Todas as unidades, estabelecimentos ou órgãos pertencentes às Forças Armadas Portuguesas.
Prémios de Qualidade de Serviços de Águas e Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> -Lançados em 2007 pela Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR) e pelo Jornal Água&Ambiente. -Têm como objetivo identificar, premiar e divulgar as entidades gestoras portuguesas de excelência no setor das águas e dos resíduos. -Na edição do próximo passarão a ser atribuídos Selos de Qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> -As entidades gestoras de resíduos urbanos, de abastecimento público de água e de saneamento de águas residuais urbanas alvo de regulação e que tenham sido avaliadas relativamente à qualidade de serviço no ano transato. -As entidades gestoras com pelo menos um ano económico completo de atividade e que ainda não tenham sido objeto de intervenção regulatória. -Na próxima edição, poderão concorrer a totalidade das entidades de serviços de águas e resíduos reguladas existentes em Portugal.
Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ)	<ul style="list-style-type: none"> -Prémio português lançado no seguimento do prémio europeu <i>EFQM Excellence Award</i> e atribuído pela primeira vez em 1994. -É tutelado pelo Instituto Português da Qualidade. -Premia as organizações que alcancem excelentes resultados com a aplicação do método de Gestão Total de Qualidade. -A atribuição ocorre se os participantes atingirem níveis de qualidade considerados como adequados. 	-As organizações privadas, públicas (i.e. os organismos da AC, os organismos da AL e Regional e as entidades que configuram o SP administrativo), as cooperativas, as associações e outras entidades sem fins lucrativos.
Prémio Boas Práticas em Saúde	<ul style="list-style-type: none"> -Prémio português criado em 2006 pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar, em colaboração com a Direção-Geral da Saúde, a Administração Central do Sistema de Saúde e as Administrações Regionais de Saúde. -Pretende: i) distinguir e promover projetos de boas práticas no âmbito da qualidade e inovação ao nível dos cuidados de saúde e ii) distinguir e premiar o trabalho dos profissionais ou das equipas dos serviços de saúde dos setores público, privado e social, que, no quotidiano das instituições, procuram de forma empreendedora e sinérgica, desenvolver ações estruturadas que permitam alcançar mais e melhor saúde. -Tem periodicidade anual. 	<ul style="list-style-type: none"> -As instituições de saúde dos setores público, privado ou social, de âmbito nacional, regional ou local que prestem diretamente cuidados de saúde, bem como pessoas singulares, colaboradores dessas instituições, desde que devidamente mandatadas para tal. -Outras instituições, desde que o projeto se enquadre em atividades relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, e esteja constituída uma parceria com uma instituição de saúde.

(Continua)

Tabela 4 – Prémios de excelência e qualidade atribuídos ao SP (continuação)

Prémio	Características	Quem pode concorrer
Concurso Nacional de Boas Práticas na Administração Local	<p>-Instituído em 2006 pela Direção-Geral das Autarquias Locais, em articulação com o Centro de Estudos e Formação Autárquica e o Centro de Estudos sobre Cidades e Vilas Sustentáveis da Universidade Nova de Lisboa.</p> <p>-Pretende: i) identificar, homologar e premiar as práticas de modernização administrativa, de DS ou de formação e ii) promover e divulgar a adoção de boas práticas na AL.</p> <p>-Três áreas temáticas: i) boas práticas na administração autárquica e na modernização; ii) boas práticas locais para o DS e iii) boas práticas de formação na AL.</p> <p>-A última edição deste prémio apresentada na página da Direção-Geral das Autarquias Locais é referente à 2ª edição (concurso 2007-2008).</p>	<p>-As autarquias locais, as associações de municípios e de freguesias, as empresas municipais e as entidades formadoras públicas ou privadas, desde que envolvidas em projetos de formação desenvolvidos para a AL, excetuando as entidades que constituem o júri do concurso.</p>
Prémio Boas Práticas no Setor Público	<p>-Criado em 2002 pela Deloitte, em colaboração com o Diário Económico, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento e o Instituto Nacional de Administração.</p> <p>-Os seus objetivos são: i) promover a partilha de conhecimentos entre entidades em situações similares, através da divulgação de projetos que melhoraram a prestação do Estado e ii) reconhecer publicamente todos os que assumem o papel de “Servidores do Estado”, trabalhando em prol do cidadão.</p> <p>-A última edição registada no <i>website</i> do prémio é a 8ª, referente ao de 2010.</p>	<p>-Qualquer entidade do SP administrativo português, bem como instituições de utilidade pública, instituições públicas de ensino e entidades prestadoras de serviços de saúde que integrem o Setor Empresarial do Estado.</p>

2.3.11 Rotulagem ambiental e de sustentabilidade

A rotulagem ambiental é uma ferramenta que destaca os produtos com menores impactos ambientais negativos (Domingues, 2010). D'Souza (2004) refere que os rótulos ecológicos utilizam os logótipos como marca da qualidade ambiental dos bens e/ou serviços certificados. Esta qualidade ambiental é verificada por peritos independentes. Para além disso, estes rótulos são atribuídos por organizações públicas/não lucrativas que determinam as características e requisitos ambientais para cada categoria de produtos, certificando os que atingem esses requisitos padronizados. Estes instrumentos de autorregulação têm vindo a ser adotados, desde a década de 1980, como alternativa aos instrumentos de comando e controlo instituídos pelos Governos (van Amstel *et al.*, 2008).

A ISO 14020:2005 estabelece os princípios gerais dos rótulos e declarações ambientais. Não pode ser utilizada como especificação para efeitos de certificação ou registo. A ISO 14021:2008, a ISO 14024:2006 e a ISO 14025:2009 regulam os rótulos e declaração ambientais relativamente às autodeclarações ambientais (i.e. rotulagem ambiental do tipo I), à rotulagem ambiental tipo II (princípios e procedimentos) e às declarações ambientais tipo III, respetivamente (APA, s.d.a).

O Rótulo Ecológico da UE é um sistema de autorregulação que visa reduzir o impacto negativo da produção e do consumo no ambiente, saúde, clima e recursos naturais. O objetivo geral deste instrumento é incentivar a produção e o consumo sustentáveis de produtos e a prestação e utilização sustentável de serviços, mediante o estabelecimento de parâmetros de referência para o bom desempenho ambiental, tendo por base os melhores produtos e serviços existentes no mercado (Domingues, 2010; Regulamento (CE) nº 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2009).

Os critérios a cumprir pelos produtos para ostentarem este rótulo devem ter por base o melhor desempenho ambiental obtido pelos produtos existentes no mercado comunitário, considerando o seu ciclo de vida. Domingues (2010) refere que existem critérios distintos em função do tipo de produtos, pois os critérios aplicáveis a um grupo de produtos podem não o ser a outro. Isto acontece pois os critérios são específicos para avaliar as características e impactos negativos no ambiente de determinados bens ou serviços.

Domingues (2010) estudou a aplicabilidade de um rótulo de sustentabilidade de serviços públicos. Os critérios utilizados para a definição deste rótulo foram adaptados a partir dos critérios do rótulo ecológico da EU e das diretrizes GRI. O modelo assenta em 3 temas (i.e. desempenho ambiental, aspetos económicos e ética e responsabilidade social), 9 fatores de sustentabilidade, em mais de 30 critérios e em 36 indicadores. O rótulo sustentável é atribuído caso o serviço cumpra os requisitos estipulados, demonstrando que segue uma política ativa de utilização de fontes de energia renováveis, de economia de energia e de água, de redução de resíduos e de melhoria do ambiente.

O modelo desenvolvido por Domingues (2010) foi testado no serviço de licenciamento e apoio às atividades económicas da Câmara Municipal de Oeiras. Este modelo é potencialmente aplicável a qualquer outro serviço do SP, podendo os requisitos ser adaptados para diferentes escalas.

Domingues (2010) salienta que a implementação deste rótulo nos serviços públicos pretende contribuir para a integração dos aspetos sociais, ambientais e económicos nas atividades e operações do SP.

2.3.12 Sistema de rotulagem de sustentabilidade e excelência ambiental na construção

Segundo Pinheiro (2006), apesar das atividades construtivas (e.g. construção de infraestruturas, edifícios) potenciarem importantes impactes sociais e económicos, também têm associados impactes ambientais negativos. Este setor é considerado o maior contribuinte individual para as alterações climáticas, sendo responsável por 17% do consumo de água doce, 25% da colheita de madeira, 40% do consumo de energia e materiais (Say e Wood, 2008) e por 20 a 25% das emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE) (Sev, 2011). Com esta magnitude de impactes, fica patente a necessidade de tornar a construção uma atividade mais sustentável.

A estes impactes acresce o facto de, na Europa, as pessoas passarem em média entre 80 a 90% do seu tempo dentro dos edifícios. Se os métodos de conceção e construção dos mesmos forem incorretos, existem sérios riscos de provocarem efeitos significativos na saúde dos seus ocupantes e de acarretarem custos mais elevados, no que diz respeito à manutenção e aos consumos associados à climatização dos espaços. A otimização dos métodos de conceção, construção, renovação e demolição do edificado pode permitir melhorias significativas na qualidade de vida das populações e no desempenho ambiental e económico desses espaços (Pinheiro, 2006).

Com o objetivo de avaliar estes impactes e de propor medidas que os reduzam, têm surgido, desde a década de 1990, diversas abordagens de avaliação do desempenho ambiental dos edifícios e de apoio à implementação de medidas e soluções mais sustentáveis, as quais têm vindo a ser progressivamente adotadas (Pinheiro, 2006). Estas medidas assentam numa ótica de construção sustentável, ou seja, na criação e gestão de um ambiente construído que tenha em consideração os princípios ecológicos e a utilização eficiente dos recursos (Kibert, 1994).

As ferramentas de avaliação ambiental do edificado abrangem diferentes fases do ciclo de vida dos edifícios e têm em conta considerações ambientais diferentes. A sua escala pode ser global, nacional ou local. Para além disso, são desenvolvidas para diferentes fins (e.g. investigação, consultoria, tomada de decisão ou manutenção), o que leva a diferentes utilizadores (e.g. investigadores, arquitetos, proprietários, inquilinos, autoridades). Para além disso, algumas ferramentas são específicas para determinadas características (e.g. edifícios ainda não construídos ou edificado já existente; escritórios ou residências) (Haapio e Viitaniemi, 2008). Reijnders e van Roekel (1999) e

Sav (2011) referem que é possível fazer uma divisão aproximada destas ferramentas em dois grupos: i) as que utilizam sistemas baseados em pontuações e critérios, consideradas como ferramentas qualitativas e ii) as que utilizam a metodologia da Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), com dados quantitativos sobre a entrada e a saída dos fluxos de materiais e energia.

Para Pinheiro (2006), as abordagens mais úteis na construção sustentável de empreendimentos são: a avaliação ambiental estratégica (i.e. no caso de planos), os estudos de impacto ambiental (i.e. no caso de projetos), a ACV (i.e. na escolha dos materiais) e os sistemas de avaliação integrados e certificados (e.g. BREEAM, LEED, CASBEE, *Green Star*, GB Tool, LiderA). Na tabela 5 são apresentados alguns destes sistemas de avaliação da construção integrados e certificados (Ding, 2008; Haapio e Viitaniemi, 2008; Pinheiro, 2006 e Sev, 2011).

Tabela 5 – Exemplos de sistemas de gestão da construção

Sistemas de avaliação	País de origem/ Ano/ Organização que desenvolveu o método	Características
<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM)</i>	-Reino Unido (1990). -Desenvolvido pelo <i>Building Research Establishment</i> , em parceria com o setor privado e a indústria.	-Primeiro método de avaliação do desempenho ambiental dos edifícios. -Atribuição de créditos ao edifício, sempre que se verifique que determinados requisitos são cumpridos. -Pode ser utilizado em todas as fases dos edifícios, exceto na demolição. -Aplicável a diversos tipos de construções (i.e. habitações, edifícios para escritórios, unidades industriais, edifícios comerciais, escolas, hospitais e prisões). -Influenciou o desenvolvimento de sistemas semelhantes na Austrália, no Canadá e em Hong Kong.
<i>Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)</i>	-Estados Unidos da América (1998). -Desenvolvido pelo <i>US Green Building Council</i> .	-Programa voluntário, que pretende avaliar o desempenho ambiental de um edifício como um todo, considerando o ciclo de vida do mesmo. -Uma das suas sete versões tem sido utilizada em edifícios comerciais, institucionais, escolas, edifícios residenciais, unidades de transformação, laboratórios, entre outros tipos de edifícios. -Destaca-se por incluir a definição de pré-requisitos.
<i>Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency (CASBEE)</i>	-Japão (2004). -Elaborado por um consórcio entre as universidades, a indústria e o Governo do Japão.	-Composto por diversas ferramentas que podem ser aplicadas ao longo do ciclo de vida dos edifícios. -Processo de cálculo baseado numa abordagem adição/ponderação e abrangendo o edifício e a sua envolvente. -É considerado indicado para ser usado na avaliação de escolas.
<i>Green Star</i>	-Austrália (2003). -Lançado pelo <i>Green Building Council of Australia</i> .	-Primeiro método abrangente da Austrália para avaliar o desempenho ambiental dos edifícios. -Desenhado para avaliação de edifícios comerciais. -Atualmente pode ser utilizado na avaliação de escolas e hospitais. -Sistema de classificação em escala (0 a 6 estrelas), que devem pontuar as 9 categorias existentes.
<i>Green Building Tool (GB Tool)</i>	-Internacional (1996). -Promovido pela <i>International Initiative for a Sustainable Built Environment</i> .	-Sistema que permite avaliar o desempenho ambiental de edifícios a nível internacional. -Concebido de forma a permitir aos utilizadores poderem alterar alguns parâmetros em função do tipo e da fase do ciclo de vida do edifício, bem como da região onde este se insere. -Utiliza indicadores de desempenho absoluto e ponderações relativas. -Todos os valores são atribuídos em relação ao valor que se conferiu ao mesmo parâmetro na caracterização do edifício de referência, constituindo o nível zero (0) na escala de desempenho. -Deve ser utilizado como instrumento de desenvolvimento.

Também Portugal tem vindo a desenvolver, desde 2000, um sistema para o apoio técnico à construção sustentável: o LiderA, acrónimo de “Liderar pelo ambiente na procura da sustentabilidade na construção”. Este sistema, desenvolvido pelo Instituto Superior Técnico em parceria com o IPA – Inovação e Projectos em Ambiente, Lda., pretende apoiar o desenvolvimento, avaliação, certificação e gestão da construção sustentável (Pinheiro e Correia, 2005; Pinheiro, 2011).

O LiderA pode ser utilizado: i) no apoio à procura de soluções em fase de projeto e plano; ii) na avaliação do posicionamento da sustentabilidade e iii) no reconhecimento ou certificação do nível de bom desempenho comprovado. A primeira versão V1.02 (disponibilizada em 2005) destinava-se sobretudo ao edificado e ao respetivo espaço envolvente. Contudo, face às aplicações efetuadas, foi desenvolvida a versão 2.0, que alarga a possibilidade de aplicação do sistema ao ambiente construído (Pinheiro, 2011).

O sistema LiderA assenta em 6 vertentes (integração local, recursos, cargas ambientais, conforto ambiental, vivência económica e condições de uso sustentável), que se dividem em 22 áreas e 43 critérios. Estes critérios dispõem de diferentes níveis de desempenho (i.e. de 1 a 10 ou superior) e evoluem com a tecnologia, permitindo dispor de soluções ambientalmente mais eficientes. Para cada tipologia de utilização e para cada critério são definidos os níveis de desempenho limiares que permitem indicar se a solução é ou não sustentável. A parametrização para cada um deles segue a melhor das práticas existentes ou a referência dos valores de boas práticas. Decorrentes desta análise são estabelecidos, para cada utilização, os níveis de desempenho a serem atingidos (Pinheiro, 2011).

Este sistema tem vindo a ser utilizado, desde 2005, em diferentes tipologias de projetos e por diferentes agentes. Em 2007, começaram a ser atribuídas as certificações de bom desempenho ambiental (Classe A). Das certificações atribuídas, destacam-se as que dizem respeito a edifícios de organizações públicas, nomeadamente: o Centro Escolar de Alcanede, Santarém (em 2009); o Centro Escolar de Jardim de Baixo, em Santarém (2009); o Centro de Educação Ambiental de Torres Vedras (2010); o projeto do "Campus EPAL" em Lisboa (2011); o imóvel “O Século”; edifício sede do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território em Lisboa (2011) e o Centro Escolar do Sacapeito, em Santarém (2011) (LiderA, s.d.; Pinheiro, 2010).

A implementação do sistema LiderA nestes edifícios públicos demonstra que as organizações públicas portuguesas estão a começar a perceber que é importante apostar na excelência ambiental e de sustentabilidade aquando da construção e/ou reabilitação do edificado. Pinheiro (2010) destacam que a adoção destes princípios por parte do SP português promove a pesquisa e a implementação da construção sustentável em Portugal.

2.3.13 Compras públicas ecológicas

O processo que promove a escolha de produtos, fornecedores, serviços e a adjudicação de contratos de obras públicas tendo por base os aspetos e impactes ambientais é designado por Compras Públicas Ecológicas (CPE) ou Contratos Públicos Ecológicos (Nissinen *et al.*, 2009). A CE define estes contratos como “um processo mediante o qual as autoridades públicas procuram adquirir bens, serviços e obras com um impacte ambiental reduzido em todo o seu ciclo de vida” (CE, 2011).

As CPE são um instrumento de política que visa incentivar requisitos ambientais cada vez mais eficazes em matéria de contratos públicos. Como instrumento de mercado, pretendem incentivar os compradores e fornecedores a mudar as suas decisões e os seus portefólios de produtos voluntariamente (Bratt *et al.*, 2013). Estes autores referem que as CPE têm sido reconhecidas como uma ferramenta poderosa e com elevado potencial para alcançar a produção e o consumo sustentáveis.

Nissinen *et al.* (2009) referem que a UNCED foi o marco que levou as organizações públicas a incluir os aspetos ambientais na adjudicação de contratos públicos. Estes autores referem diversas iniciativas, como a implementação, em 1993, do programa *Environmentally Preferable Purchasing* nos Estados Unidos da América; a adoção do primeiro *Action Plan for the Greening of Government Operations* pelo Japão, em 1995; e a publicação, em 2002, da recomendação da OCED sobre CPE (i.e. *Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Public Procurement*).

No caso da Europa, onde os gastos do SP em aquisições representam entre 14 a 19% do Produto Interno Bruto (Bratt *et al.*, 2013; ICLEI, 2012; Leonardis, 2011; Palmujoki *et al.*, 2010), a primeira iniciativa relacionada com CPE surge em 2003 na comunicação da CE ao Conselho e ao Parlamento Europeu relativa à Política Integrada de Produtos. Nesta comunicação, a CE solicitou aos Estados-Membros que elaborassem planos de ação de CPE, até ao final de 2006 (Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007, de 7 de maio de 2007). Em 2004, a introdução da Diretiva nº 2004/17/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março (relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos nos setores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais) e da Diretiva nº 2004/18/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março (relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas, dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços), constituiu também uma oportunidade para tornar mais ecológicos os contratos públicos (Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007, de 7 de maio de 2007; Leonardis, 2011). Em 2004, a CE editou o “Comprar ecológico! Manual de contratos públicos ecológicos”. Este guia tinha como objetivo ajudar as AP a programar e a implementar com êxito a sua política em matéria de aquisições ecológicas (CE, 2011).

Na Europa, as CPE podem incluir três tipos de exigências para a adjudicação de contratos: i) especificações baseadas em normas técnicas ambientais (i.e. com base no desempenho ou em

exigências funcionais); ii) especificações relativas aos materiais e métodos de produção e iii) a utilização da abordagem das variantes (i.e. oferecem a possibilidade dos proponentes apresentarem uma alternativa). Para definir estas especificações, as entidades públicas podem basear-se nos rótulos ecológicos, nos critérios de CPE e em normas técnicas. As bases utilizadas para a definição de exigências podem ser incluídas na documentação do concurso de adjudicação, mas não se poderá exigir que os proponentes se encontrem registados num determinado sistema de rótulo ecológico (Nissinen *et al.*, 2009; CE, 2011).

Apesar de existirem diversos estudos sobre a aplicação de critérios de CPE (Brat *et al.*, 2013; Leonardis, 2011; Michelsen e de Boer, 2009; Nissinen *et al.*, 2009; Palmujoki *et al.*, 2010; CEPS e CE, 2012), a sua adoção ainda está longe do espetável: na UE, o critério com maior peso na adjudicação de contratos públicos continua a ser o preço; contudo, a adoção destes critérios tem vindo a aumentar (CEPS e CE, 2012). Palmujoki *et al.* (2010) e Bratt *et al.* (2013) referem algumas razões para a fraca adoção deste tipo de procedimentos, nomeadamente: i) a falta de legitimidade; ii) a falta de compromisso individual e de competência; iii) a incapacidade interna de verificar os custos a longo prazo e não só o preço de compra; iv) a existência de legislação complexa; v) o medo que os proponentes excluídos interponham recurso e vi) a intenção de simplificar o processo.

A nível nacional, a legislação que regula as compras públicas é o Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de janeiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 278/2009, de 2 de outubro, pela Lei nº 3/2010, de 27 de abril, pelo Decreto-Lei nº 131/2010, de 14 de dezembro, pela Lei nº 64-B/2011, de 30 de dezembro e pelo Decreto-Lei nº 149/2012, de 12 de julho (Decreto-Lei nº 149/2012, de 12 de julho). O CCP procede à transposição das Diretivas nº 2004/17/CE e nº 2004/18/CE, ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março, alteradas pela Diretiva nº 2005/51/CE, da Comissão, de 7 de setembro, e retificadas pela Diretiva nº 2005/75/CE, do Parlamento Europeu e da Comissão, de 16 de novembro (Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de janeiro).

No seguimento da comunicação da CE ao Conselho e ao Parlamento Europeu relativa à Política Integrada de Produtos, o Governo português criou a Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP) (Decreto-Lei nº 37/2007, de 19 de fevereiro) e elaborou a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010 (Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007, de 7 de maio). A ANCP além de ser a entidade responsável pela centralização das compras do Estado, através do Sistema Nacional de Compras Públicas, também está incumbida de garantir o cumprimento dos requisitos dispostos na Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas.

Afonso (2007) foca algumas iniciativas a nível das organizações públicas portuguesas, das quais se destacam:

- i) a implementação da campanha de compras públicas sustentáveis Procura⁺, do *Local Governments for Sustainability*, nas autarquias de Almada e Oeiras;

- ii) a contratação do serviço “Pausa Justa” (i.e. uma refeição ligeira tipo snack com doces e bebidas provenientes do Comércio Justo) pelos municípios de Almada, Barcelos, Oeiras, Seixal e Loures, pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e pelo Instituto do Consumidor;
- iii) o programa de gestão energética adotado pela Câmara Municipal de Almada e
- iv) a participação da Câmara Municipal de Torres Vedras e do Centro para o Desenvolvimento Empresarial Sustentável do Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação no programa *GreenMed - Greening Public Procurement in Mediterranean Public Authorities*.

A natureza e o contexto das compras do SP diferem do setor privado: as entidades públicas utilizam recursos financeiros provenientes dos contribuintes, estando sujeitas a revisão pública, pelo que precisam de ser transparentes e responsáveis nos seus processos de aquisição de materiais e na adjudicação de obras. Desta forma, quando as organizações públicas adjudicam os contratos de aquisições públicas, precisam de garantir a redução de custos, mas também promover a obtenção de benefícios sociais e ambientais, de modo a cumprir as atribuições e responsabilidades inerentes a este setor (Walker e Brammer, 2009). É por esta razão que, para além das CPE, muitas organizações públicas estão a apostar também em Compras Públicas Sustentáveis (CPS). As CPS integram critérios ambientais, económicos e sociais na tomada de decisão da adjudicação de contratos (CE, 2011; Oruezabala e Rico, 2013; Walker e Brammer, 2009; Walker e Brammer, 2012). A CE publicou o guia “Compra Social”, que tem como objetivo ajudar as organizações públicas a ter em conta os aspetos sociais no lançamento e adjudicação dos contratos públicos (CE, 2011).

Apesar das organizações começarem a interiorizar a importância das CPS, a adoção de critérios sociais na tomada de decisão sobre a adjudicação de contratos públicos ainda é pouco utilizada. Afonso (2007) refere que a AP, ao decidir usar o seu poder de compra para escolher bens e serviços que respeitam os objetivos económicos, ambientais e sociais reconhecidos pela comunidade internacional, pode contribuir significativamente para a promoção do DS e constituir uma referência para os restantes atores sociais e económicos.

2.3.14 Desmaterialização

O potencial que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm para apoiar os procedimentos administrativos dos Governos tem vindo a ser reconhecido no mundo inteiro, tendo sido utilizadas para a criação de redes de conectividade, para melhorar a eficiência da prestação de serviços, para incentivar a participação dos cidadãos e para aumentar a transparência dos processos administrativos (Yildiz, 2007). Assim, muitos Governos e, consequentemente muitas organizações públicas, têm vindo a apostar na criação de páginas de internet que permitem que os cidadãos e restantes partes interessadas possam não só obter informações sobre as atividades desenvolvidas por estas organizações, mas também pedir esclarecimentos ou proceder à entrega de determinados documentos. A este conceito de “Estado Virtual” está associado o conceito de desmaterialização, que

pode ser entendido como a migração de procedimentos administrativos realizados em papel para suporte digital (Mirabella *et al.*, 2013).

A desmaterialização de equipamentos surgiu associada a estratégias de poupança de recursos, de energia e de carbono zero (Sun e Meristo, 1999). No SP, a estes objetivos acresce o de melhorar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços públicos. A implementação destes processos na AP é acompanhada pelo redesenho dos procedimentos que suportam o modelo de prestação de serviços, por reformas estruturais nos órgãos públicos e pela atualização do quadro jurídico, com o objetivo de apoiar e regular a utilização das TIC neste setor (Valdés *et al.*, 2011).

Armenia *et al.* (2008) referem que em Itália, a implementação da desmaterialização na AP levou à adoção de processos de inovação e à aposta em novas tecnologias, permitindo diminuir progressivamente a utilização das comunicações em formato de papel. Na Província de Chubut, no sul da Argentina, no seguimento da obtenção da certificação ISO 9001 (SGQ) duas esquadras da Polícia desenvolveram um projeto inovador que consistiu na elaboração de um protótipo de uma aplicação para internet que informa as populações sobre as mais diversas atividades das esquadras e que permite que os cidadãos possam avaliar o desempenho policial. Para além disso, existe ainda o registo da avaliação e verificação realizada pelos cidadãos, permitindo uma maior responsabilização destas entidades perante as partes interessadas (Debnath *et al.*, 2010). Singh e Mansour-Nahra (2006) também referem que a implementação da ISO 9001 na *Australian Maritime Safety Authority* levou à diminuição dos procedimentos realizados em papel.

Em Portugal, com vista à simplificação dos procedimentos foi criado, em 2006, o Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa (Simplex). Este programa tinha como objetivos: i) orientar a AP para uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas; ii) aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços e nos funcionários públicos; iii) permitir às empresas obter as licenças e autorizações e cumprir outras formalidades de que necessitam para exercer a sua atividade (ou dispensá-las desses procedimentos) com maior brevidade e iv) facilitar a racionalização e a eficiência da própria AP, promovendo maior partilha de meios e informações entre serviços, uma maior colaboração nos processos transversais e a organização do trabalho em rede. Com o Simplex, o Governo português pretendia não só melhorar a eficiência dos serviços públicos, mas também aproximá-los do seu público-alvo. A primeira versão deste programa era constituída por 333 medidas de simplificação burocrática (e.g. candidaturas ao ensino superior público e matrículas eletrónicas, a possibilidade de constituir associações na hora, Diário da República eletrónico e gratuito, declaração fiscal eletrónica de rendimentos pré-preenchida, declaração eletrónica de início, alteração e cessação de atividade) (UCMA-PCM, 2006).

Em 2008, com vista ao alargamento da simplificação e desmaterialização de procedimentos à AL, foi lançado o Simplex Autárquico - Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa. Este programa assentava em quatro vertentes: i) qualificar e otimizar o funcionamento interno dos serviços municipais; ii) melhorar a prestação de serviços aos munícipes e às empresas; iii) promover a interação entre as diferentes AP e iv) contribuir para reforçar a cidadania e a qualidade da

democracia. A primeira versão do Simplex Autárquico contou com a participação de nove autarquias (i.e. Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal) e era composto por medidas intersetoriais, medidas intermunicipais e medidas específicas para cada um dos municípios (AMA, 2008).

No caso da Câmara Municipal do Porto (CMP), no âmbito dos desafios propostos pelo Simplex Autárquico e das exigências legais da área do urbanismo, foi criada a Unidade Central de Digitalização. Em paralelo, a Direção Municipal de Urbanismo iniciou um projeto de reestruturação dos seus serviços para dar resposta à obrigatoriedade de articulação com o Portal do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação, o que levou à elaboração de um conjunto de requisitos para o desenvolvimento de uma aplicação informática destinada a controlar os processos de licenciamento urbanístico em ambiente exclusivamente digital. Desta iniciativa resultou a necessidade de proceder à desmaterialização dos procedimentos, das formas de trabalho e dos documentos (Fernandes *et al.*, s.d.).

De acordo com Fernandes *et al.* (s.d.) a implementação do Simplex Autárquico e do projeto da Unidade Central de Digitalização tiveram impactes muito positivos ao nível da desmaterialização alcançada, tendo-se verificado uma redução no consumo de papel, e nos custos associados, e uma melhoria na eficiência e eficácia do serviço de licenciamento da CMP. A implementação destes procedimentos nesta autarquia está interligada com a implementação, em 2005-2006, de um SGQ num dos departamentos. Os autores consideram a certificação do referido sistema como um instrumento catalisador para a modernização administrativa.

Walker e Bramer (2012) referem que no SP, a desmaterialização associada aos processos de aquisições (i.e. a utilização de suportes digitais para a realização das compras públicas) pode ser vista como a utilização das TIC para promover a execução da política de contratos públicos, melhorando a sua transparência e eficiência. Para estes autores, estes procedimentos oferecem um novo leque de oportunidades para promover um SP mais sustentável.

Na Europa, desde 2002 e em resultado da publicação da Diretiva 2004/18/EC, muitos países têm vindo a desenvolver e implementar soluções para as compras públicas eletrónicas (e.g. Áustria, Bélgica, Dinamarca, França, Irlanda, Itália) (Walker e Bramer, 2012). Em Portugal, com a criação da ANPC, o desenvolvimento do Sistema Nacional de Compras Públicas e a implementação da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010, os procedimentos de desmaterialização foram implementados nas aquisições públicas (Decreto-Lei nº 37/2007, de 19 de fevereiro e Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007, de 7 de maio).

2.3.15 Baixo carbono e eficiência energética

A Resolução do Conselho de Ministros nº 93/2010, de 26 de novembro, aprovou o desenvolvimento de dois instrumentos importantes para garantir o cumprimento das obrigações de Portugal no âmbito

da UE e do Protocolo de Quioto: o Programa Nacional para as Alterações Climáticas para o período 2013-2020 (PNAC 2020) e o Roteiro Nacional de Baixo Carbono (RNBC 2020).

O RNBC consiste num instrumento orientador para a definição das políticas a implementar e das metas nacionais a alcançar em termos de controlo de emissões de GEE até 2020, com base numa previsão global dos cenários de evolução das emissões nacionais destes gases para os horizontes de 2030 e 2050. O objetivo é conduzir a economia nacional no caminho da sustentabilidade, da eficiência e da competitividade, tornando-a numa economia de baixo carbono até 2050. Este instrumento visa ainda apontar orientações estratégicas para os vários setores de atividade e servir de fonte de informação e apoio à elaboração do PNAC 2020, do Plano Nacional de Acção para as Energias Renováveis (PNAER), do Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética (PNAEE) e dos Planos Sectoriais de Baixo Carbono (Resolução do Conselho de Ministros nº 93/2010, de 26 de novembro; APA e CECAC, 2012).

No âmbito do RNBC, a Resolução do Conselho de Ministros nº 93/2010, de 26 de novembro, estabeleceu que cada Ministério deveria proceder à elaboração de Planos Sectoriais de Baixo Carbono para as áreas da respetiva competência. Estes planos devem: i) abranger as emissões de GEE das atividades desenvolvidas em cada Ministério e ii) as emissões setoriais das áreas da competência dos mesmos. Com base no diagnóstico efetuado por cada unidade ministerial, estas devem definir as metas de redução a atingir e identificar quais as medidas a implementar. Estes planos estão sujeitos a monitorização, acompanhamento, a avaliação e revisão (APA, s.d.b).

Em 2010, o Governo de Portugal aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 29/2010, de 15 de abril, a Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE 2020). A ENE assenta em dez medidas que visam relançar a economia e promover o emprego, apostar na investigação e no desenvolvimento tecnológicos e aumentar a eficiência energética em Portugal. Com a adoção da ENE 2020, o Estado português compromete-se a reduzir os consumos energéticos nas suas instalações e a promover a utilização de iluminação pública mais eficiente. É neste contexto de redução dos consumos energéticos nos edifícios da AP que é publicado, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro, o Programa de Eficiência Energética na Administração Pública (Eco.AP). Este programa está incluído no PNAEE e tem como principal objetivo criar as condições para o desenvolvimento de uma política de eficiência energética nos serviços, edifícios e equipamentos da AP, de forma a aumentar a eficiência energética em 20%, relativamente aos valores de 2010, até 2020 (Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro). O atual Governo reviu o valor de eficiência a atingir, passando de 20 para 30%.

O Eco.AP visa alterar comportamentos e promover uma gestão racional dos serviços energéticos, nomeadamente através da contratação de empresas de serviços energéticos (ESE) (ADENE, s.d.a). Este programa possibilitará ao Estado português reduzir a fatura energética nos serviços e organismos, reduzir a emissão de GEE e promover um estímulo da economia através da criação do quadro legal das ESE e da contratação pública de gestão de serviços energéticos, contribuindo para a concretização dos objetivos estabelecidos no PNAC.

Para verificar o desempenho energético dos diferentes organismos públicos foi criado o Barómetro de Eficiência Energética. Esta ferramenta tem como objetivos: i) incentivar a eficiência energética na AP, levando à redução de custos; ii) criar um *ranking* de eficiência energética e baixo carbono entre entidades públicas, comparando e divulgando publicamente o desempenho dos serviços de cada Ministério; iii) veicular o Estado como referência na gestão de consumos de energia e disseminador de boas práticas de eficiência energética e de baixo carbono; iv) proporcionar aos Ministérios a identificação das entidades obrigadas a celebrar contratos de eficiência energética e das respetivas metas; v) constituir um modelo de barómetro evolutivo e vi) contribuir para a redução de emissões de carbono (ADENE, s.d.b).

O Decreto-Lei nº 29/2011, de 28 de fevereiro, regulamenta o regime jurídico aplicável à elaboração e execução dos contratos de desempenho energético a celebrar entre os serviços e organismos da AP e as ESE, com vista à implementação de medidas de melhoria da eficiência energética nos edifícios e equipamentos afetos à prestação de serviços públicos. O Despacho normativo nº 15/2012, de 3 de julho, aprova o Regulamento do Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços Energéticos interessadas em participar nos procedimentos pré-contratuais relativos à celebração de Contratos de Gestão de Eficiência Energética (CGEE) com os serviços e organismos da AP. A Resolução do Conselho de Ministros nº 67/2012, de 9 de agosto, prevê que o lançamento dos procedimentos pré-contratuais tendentes à celebração destes contratos seja precedido da celebração de um acordo de implementação do Programa Eco.AP entre os Ministérios envolvidos.

O processo previsto na Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro, para a implementação deste programa envolve as seguintes fases:

- i) a nomeação do gestor local de energia, que será o responsável pela disseminação e incentivo à adoção de comportamentos energeticamente eficientes e boas práticas ambientais, pelo carregamento de informação, pela proposta de medidas e pela dinamização e verificação das medidas adotadas para a melhoria de eficiência energética. Estão sujeitos à nomeação todos os serviços e organismos da Administração Direta e Indireta do Estado, as empresas públicas, as universidades, as entidades públicas empresariais, as fundações públicas, as associações públicas e as associações privadas com capital social maioritariamente público;
- ii) a verificação, por parte dos Ministérios, das entidades na sua dependência que, em conjunto, representem pelos menos 20% do seu consumo de energia e que, individualmente ou agrupadas, tenham consumos superiores equivalentes a 100 MWh/ano, com vista ao lançamento de procedimentos concursais para a celebração dos CGEE;
- iii) o estabelecimento de CGEE por parte das entidades dependentes dos Ministérios e
- iv) a adoção de um plano de ação de eficiência energética para as entidades que não celebrem CGEE.

Importa salientar que, com a implementação conjunta do Plano Sectorial de Baixo Carbono e do Programa Eco.AP, passa a existir um gestor local de energia e carbono, sendo responsável pela articulação dos dois instrumentos.

Na fase piloto do Barómetro Eco.AP participaram o Ministério da Economia e do Emprego (à data responsável pela área da energia), o Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, o Ministério da Educação e da Ciência, o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério dos Negócios Estrangeiros (APA e ADENE, 2012). O Ministério da Saúde (MS) foi a entidade ministerial escolhida para a assinatura do primeiro acordo de implementação do Programa Eco.AP. As quatro entidades pertencentes ao MS adjudicantes do programa são: o Centro Hospitalar da Cova da Beira, E.P.E, o Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E, o Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, E.P.E e a Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E. (Acordo de Implementação do Programa Eco.AP, celebrado entre o Ministério da Economia e do Emprego e o Ministério da Saúde, 29 de maio de 2013).

Como resultado do processo de implementação do Programa Eco.AP no MS e do seu Plano Sectorial de Baixo Carbono, foi desenvolvido o “Guia de Boas Práticas para a Saúde”. Este guia visa promover a redução dos consumos e dos custos com energia e água, reduzir a produção de resíduos e difundir a adoção de comportamentos que fomentem economias de baixo carbono. O Despacho nº 4860/2013, de 9 de abril, do Secretário de Estado da Saúde, determina a implementação das medidas constantes neste guia, sempre que aplicáveis, em todas as entidades públicas do setor da saúde (e.g. hospitais, centros hospitalares, agrupamentos de centros de saúde e entidades da administração central e periférica) (Despacho nº 4860/2013, de 9 de abril).

Ao nível local, e no seguimento da assinatura do Pacote Clima e Energia da UE, a Comissão Europeia lançou o Pacto de Autarcas - Compromisso para as energias sustentáveis locais, com o objetivo de fomentar e apoiar os esforços das autarquias na implementação de políticas de energia sustentáveis. De modo a traduzir este compromisso político em ações e projetos aplicáveis no terreno, os signatários deste instrumento devem elaborar, sequencialmente: i) um inventário de referência das emissões e ii) um plano de ação para as energias sustentáveis. Este último resume as ações-chave a serem desenvolvidas por cada governo local (Secretariado do Pacto de Autarcas, s.d.).

De acordo com o Secretariado do Pacto de Autarcas (s.d.), a operacionalização do Pacto de Autarcas promove vários benefícios, dos quais se destacam: i) um ambiente mais saudável; ii) a melhoria da qualidade de vida das populações; iii) a melhoria da competitividade económica e iv) o aumento da independência energética. Para além disso, a publicação das Referências de Excelência (i.e. conjunto das melhores iniciativas locais que os signatários realizaram nos seus territórios e que classificam como úteis para serem reproduzidas por outras autarquias) e do Catálogo dos Planos de Ação para as Energias Sustentáveis permite não só divulgar as melhores práticas desenvolvidas neste campo, mas também promover a adoção deste instrumento por outros organismos da AL (Secretariado do Pacto de Autarcas, s.d.).

Em cada Estado-Membro existe uma estrutura responsável pela promoção e apoio ao desenvolvimento do Pacto de Autarcas. Em Portugal, esse papel é desempenhado pela Associação Nacional de Municípios Portugueses. De acordo com esta entidade (Associação Nacional de Municípios Portugueses, 2011), no ano de 2011, este instrumento tinha sido adotado por 74 municípios portugueses, num total de 4 078 446 habitantes.

2.3.16 Certificação energética e da qualidade do ar dos edifícios

O aumento das necessidades energéticas dos edifícios, juntamente com as necessidades de reduzir as emissões de CO₂ associadas a este consumo, levou à procura de mecanismos para reduzir o consumo efetivo de energia, para aumentar a eficiência energética e para favorecer a utilização de energias renováveis neste setor (Pinheiro, 2006). Este autor destaca o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar, o Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios e o Regulamento Nacional de Características de Comportamento Térmico dos Edifícios como instrumentos importantes para a melhoria da eficiência energética do edificado português.

A Diretiva nº 2002/91/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro, relativa ao desempenho energético dos edifícios, estabelece que os Estados-Membros da UE devem implementar um sistema de certificação energética, de forma a informar os cidadãos sobre a qualidade térmica dos edifícios, aquando da construção, da venda ou do arrendamento dos mesmos. Exige ainda que o sistema de certificação abranja todos os grandes edifícios públicos e os edifícios frequentemente visitados pelo público (Decreto-Lei nº 78/2006, de 4 de abril).

De acordo com o Decreto-Lei nº 78/2006, de 4 de abril, o Estado português assegura a melhoria do desempenho energético e da qualidade do ar interior dos edifícios através do Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios. Este sistema tem como objetivos: a) assegurar a aplicação regulamentar, nomeadamente no que respeita às condições de eficiência energética, à utilização de sistemas de energias renováveis e às condições de garantia da qualidade do ar interior, de acordo com as exigências e disposições contidas no Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios (RCCTE) e no Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios (RSECE); b) certificar o desempenho energético e a qualidade do ar interior nos edifícios e c) identificar as medidas corretivas ou de melhoria de desempenho aplicáveis aos edifícios e respetivos sistemas energéticos (e.g. caldeiras e equipamentos de ar condicionado), relativamente ao desempenho energético e à qualidade do ar interior. Este sistema é aplicável: i) aos novos edifícios, bem como aos existentes sujeitos a grandes intervenções de reabilitação, nos termos do RSECE e do RCCTE; ii) aos edifícios de serviços existentes, sujeitos periodicamente a auditorias, conforme especificado no RSECE e ii) aos edifícios existentes, para habitação e para serviços, aquando da celebração de contratos de venda e de locação, incluindo o arrendamento (Decreto-Lei nº 78/2006, de 4 de abril). A Agência para a Energia (ADENE) é a entidade responsável pela gestão deste sistema.

O Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios foi aprovado pela primeira vez pelo Decreto-Lei nº 156/92, de 29 de julho, e tinha como objetivo regulamentar a instalação de sistemas de climatização em edifícios. Contudo, nunca chegou a ser implementado. A 7 de maio de 1998, através do Decreto-Lei nº 118/98, foi aprovado o primeiro RSECE efetivamente aplicado. O atual regulamento foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 79/2006, de 4 de abril, e transpõe parcialmente a Diretiva nº 2002/91/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro.

O RSECE estabelece (Decreto-Lei nº 79/2006, de 4 de abril):

- a) as condições a implementar no desenvolvimento de projetos de novos sistemas de climatização;
- b) os limites máximos de consumo de energia nos grandes edifícios de serviços existentes;
- c) os limites máximos de consumos de energia para todo o edifício previsíveis sob as condições normais de funcionamento para edifícios novos ou sujeitos a grandes reabilitações que venham a ter novos sistemas de climatização abrangidos por este regulamento;
- d) as condições de manutenção dos sistemas de climatização;
- e) os requisitos de monitorização e auditoria de funcionamento dos edifícios em termos de consumos energéticos e da qualidade do ar interior;
- f) os requisitos a que devem obedecer os técnicos responsáveis pela conceção, instalação e manutenção destes equipamentos.

Estão isentos dos requisitos definidos no RSECE: i) os pequenos edifícios de serviços existentes ou respetivas frações autónomas sem sistemas de climatização ou com sistemas de climatização com potência nominal inferior ao valor estipulado; ii) as igrejas e os locais de culto; iii) os edifícios industriais e agrícolas destinados a atividades de produção; iv) as garagens, armazéns ou equivalentes, desde que não climatizados; v) os edifícios em zonas históricas ou edifícios classificados, sempre que se verifiquem incompatibilidades com as exigências do presente regulamento; vi) as infraestruturas militares e imóveis afetos ao sistema de informações ou às forças de segurança que se encontrem sujeitos a regras de controlo e confidencialidade (Decreto-Lei nº 79/2006, de 4 de abril).

O Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios, aprovado pelo Decreto-Lei nº 40/90, de 6 de fevereiro, foi o primeiro instrumento legal português que impôs requisitos aos projetos de novos edifícios e de grandes remodelações, com o objetivo de salvaguardar a satisfação das condições de conforto térmico nesses edifícios sem necessidades excessivas de energia. Com a aprovação da Diretiva nº 2002/91/CE, Portugal teve a necessidade de atualizar o RCCTE. Esta atualização teve de definir um nível de exigências que fosse adequado aos atuais contextos social, económico e energético, de modo a promover um novo acréscimo de qualidade térmica dos edifícios num futuro próximo (Decreto-Lei nº 80/2006, de 4 de abril). O atual RCCTE foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 80/2006, de 4 de abril, e estabelece as regras a adotar na conceção de todos os edifícios de habitação e dos edifícios de serviços sem sistemas de climatização centralizados, de modo que as exigências de conforto térmico, de ventilação e as necessidades de

água quente sanitária possam vir a ser satisfeitas com um consumo reduzido de energia e que sejam minimizadas as situações provocadas pela ocorrência de condensações superficiais ou internas, com potencial impacte negativo na durabilidade dos elementos de construção e na qualidade do ar interior.

Este regulamento aplica-se a todas as frações autónomas de todos os novos edifícios de habitação e de todos os novos edifícios de serviços sem sistemas de climatização centralizados. Contudo, estão excluídos da aplicação dos requisitos do RCCTE: i) os edifícios ou frações autónomas destinados a serviços, a construir ou renovar que, pelas suas características de utilização, se destinem a permanecer frequentemente abertos ao contacto com o exterior e não sejam aquecidos nem climatizados; ii) os edifícios utilizados como locais de culto e os edifícios para fins industriais, afetos ao processo de produção, bem como garagens, armazéns, oficinas e edifícios agrícolas não residenciais; iii) as intervenções de remodelação, recuperação e ampliação de edifícios em zonas históricas ou em edifícios classificados, sempre que se verifiquem incompatibilidades com as exigências deste regulamento e iv) as infraestruturas militares e os imóveis afetos ao sistema de informações ou às forças de segurança que se encontrem sujeitos a regras de controlo e confidencialidade (Decreto-Lei nº 80/2006, de 4 de abril).

Segundo Pinheiro (2006), o RSECE e o RCCTE procuram estabelecer limites de consumo energético para os edifícios, incentivando e impondo, sempre que viável, a utilização de quotas e medidas de sustentabilidade, nomeadamente através da utilização de energia proveniente de fontes renováveis. Refere ainda que, em comum, apresentam uma abordagem progressiva: os seus alvos primordiais são os edifícios de grandes dimensões, novos ou remodelados, evoluindo, a longo prazo, para um sentido mais abrangente. Importa ainda referir que os critérios estabelecidos pelo RSECE e o RCCTE constituem os requisitos de conformidade a serem observados nas inspeções a realizar no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar.

2.3.17 Agenda 21 e programa eco-escolas

Como resultado da UNCED, foram adotadas, por mais de 178 países das Nações Unidas, estratégias importantes para atingir o DS: a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, a Declaração de Princípios sobre o Uso das Florestas, a Convenção Quadro sobre as Alterações Climáticas e a Agenda 21 Global (Malheiros *et al.*, 2008; M. D., 2006). A Agenda 21 é um instrumento global que tem como objetivo promover a regeneração ambiental e o desenvolvimento social (Pinheiro, 2006). Impulsionados pelas discussões e pelos resultados da UNCED, os Governos e as sociedades deram início a um conjunto de ações de construção de Agendas 21, nos âmbitos nacional, regional e local (Malheiros *et al.*, 2008).

Apesar de existirem alguns estudos sobre a implementação da Agenda 21 a nível nacional (e.g. Malheiros *et al.*, 2008, estudaram a implementação no contexto brasileiro e Gan, 1999, na China), a maioria das investigações abordam o âmbito local (e.g. Fidélis e Pires, 2009; Garcia-Sanchez e

Prado-Lorenzo, 2008; Joas e Grönholm, 2004; Pinheiro, 2006; Smardon, 2008; Valentin e Spangenberg, 2000).

Joas e Grönholm (2004) referem que os governos locais estão a ganhar poder sobre as decisões relativas às políticas de sustentabilidade e que as políticas locais têm efeitos sobre a sustentabilidade a nível nacional, pelo que a adoção de práticas de sustentabilidade por estes organismos da AP é muito importante. Garcia-Sanchez e Prado-Lorenzo (2008) referem que a Primeira Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, organizada pelo *International Council of Local Environmental Initiatives* (ICLEI), em 1994 na cidade dinamarquesa de Aalborg, criou as bases para a adoção de um compromisso sério por parte das cidades europeias para o cumprimento da Agenda 21.

De acordo com Pinheiro (2006), a Agenda 21 Local (A21L) consiste num processo participativo e multissetorial que permite atingir os objetivos locais através da preparação e implementação de um plano de ação estratégico de longo prazo específico para as prioridades locais. Para concretizar esta estratégia é necessário planear o DS e medir os seus avanços e recuos. O foco da A21L são: i) as dimensões sociais e económicas; ii) a conservação e a gestão dos recursos para o desenvolvimento; iii) o reforço do papel dos grupos principais, onde se reconhece a necessidade de dar ênfase à participação da comunidade para conseguir alguns resultados que a AL não pode levar a cabo por si mesma e iv) os meios de execução que são tidos em consideração para alcançar os objetivos de um futuro sustentável (e.g. aspetos técnicos, financeiros, educativos, legais e institucionais).

Smardon (2008) comparou a implementação da Agenda 21 Local na UE, na América do Norte e na Índia, tendo constatado que a taxa de adoção é muito superior nas cidades pertencentes à UE. O financiamento, por parte da CE, do projeto *Local Evaluation 21* (i.e. construção de uma ferramenta de autoavaliação do grau de implementação da Agenda 21 Local) e do projeto *Developing Institutional and Social Capacity for Sustainable Development* (DISCUS) (i.e. o estudo de 40 cidades europeias com o objetivo de identificar os fatores e as condições institucionais e sociais que podem contribuir para o sucesso ou o fracasso das políticas de DS a nível local) podem ter contribuído para a ampla adoção da A21L na Europa (Garcia-Sanchez e Prado-Lorenzo, 2008).

Devido à rápida difusão da A21L nas cidades europeias, pode considerar-se que a introdução deste processo na Europa configura uma história de sucesso (Joas e Grönholm, 2004). De acordo com estes autores, ao promover processos como os da Agenda 21 Local, as cidades europeias e as respetivas entidades da AL são as organizações mais ativas na introdução das políticas e dos conceitos de sustentabilidade. No entanto, há que considerar que as iniciativas relacionadas com esta temática não estão distribuídas uniformemente por toda a Europa.

A implementação da A21L em Portugal foi analisada por Fidélis e Pires (2009), que constataram que, devido à falta de campanhas e de apoio nacionais, a sua aplicação é enraizada em iniciativas locais voluntárias. Referem que as autoridades locais de menores dimensões, com menor população, menores pressões ambientais e problemas sociais e económicos mais elevados, são as principais organizações a implementar este processo.

O Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa (GEA-ESB-UC) tem sido o responsável pelos estudos sobre a evolução do número de A21L em Portugal. O último balanço oficial foi realizado em 2009 e relatava, à época, 118 municípios, 21 freguesias e 2 bairros que declaravam ter uma Agenda 21 Local em curso. Contudo, em 2011 foram identificados cerca de 167 potenciais processos de A21L, com capacidade de influenciar cerca de 50% da população portuguesa (Macedo *et al.*, 2012).

Em 2009, Peixoto analisou a viabilidade de implementar uma Agenda 21 Militar (A21M) numa unidade do Exército Português. De acordo com o autor, a implementação de uma A21M pode trazer diversos benefícios, tais como: i) melhorar a gestão ambiental; ii) melhorar a gestão dos recursos; iii) melhorar a qualidade do ambiente; iv) permitir a eco-eficiência; v) contribuir para o DS; vi) configurar um exemplo na AP; vii) fomentar a elaboração, realização e atualização dos programas de formação e educação ambiental; viii) motivar todos os intervenientes no processo de integração do DS na unidade em causa; ix) envolver os atores e responsabilizar os militares em todos os escalões de comando nas fases de planeamento, organização, direção e controlo e x) melhorar a imagem da instituição militar.

Peixoto (2009) concluiu que não só é possível implementar uma A21M, como também é desejável que as unidades militares o façam. Refere ainda que os estilos de liderança utilizados no Exército possibilitam a implementação desta ferramenta numa das suas unidades. Assim, o autor afirma que é possível utilizar a liderança participativa para integrar as questões de sustentabilidade na missão do Exército Português e que a sua organização, estrutura, experiência, e as diferentes áreas de competência e enquadramento legal permitem a implementação de uma A21M neste ramo das Forças Armadas.

Considerando que o funcionamento dos três ramos das Forças Armadas assenta em princípios semelhantes, pode concluir-se que também deverá ser possível implementar uma A21M nas unidades da Marinha de Guerra Portuguesa e da Força Aérea Portuguesa. Importa salientar que a implementação desta agenda em qualquer unidade militar deve ser elaborada tendo em conta as suas especificidades e características.

De acordo com Gomes (2009), a comunidade escolar pode e deve desempenhar um papel importante no processo de mudança rumo à sustentabilidade, contribuindo para a formação de cidadãos cada vez mais conscientes. É neste contexto que surge a Agenda Escolar 21 (A21E). Trata-se de um processo que se relaciona diretamente com a educação para a sustentabilidade. É uma adaptação dos princípios e objetivos da A21L, sendo que neste caso a comunidade-alvo é a escola (GEA-ESB-UCP, 2009).

De acordo com o GEA-ESB-UCP (2009), a A21E concretiza-se através do trabalho de professores, educadores, alunos, funcionários, pais, conselho executivo e de algumas entidades externas (e.g. Junta de Freguesia, ONG locais e Câmara Municipal) na criação de um plano de sustentabilidade para a escola. De uma forma geral, os seus objetivos são (Gomes, 2009):

- ✓ envolver a comunidade escolar na promoção da qualidade do ambiente e da sociedade;
- ✓ promover a cidadania ativa;
- ✓ estimular parcerias entre a comunidade escolar e as instituições locais ou com intervenção na escola;
- ✓ reforçar a coordenação entre a comunidade educativa;
- ✓ contribuir para a formação e envolvimento dos encarregados de educação e auxiliares de ação educativa;
- ✓ adequar os currículos de modo a promover uma educação para o DS e
- ✓ contribuir para a criação de uma visão de futuro junto da comunidade escolar.

É neste contexto de educação ambiental e de sustentabilidade que nasce o Programa Eco-Escolas, um programa internacional da *Foundation for Environmental Education*, desenvolvido em Portugal desde 1996 pela Associação Bandeira Azul da Europa. Este programa pretende reconhecer o trabalho de qualidade desenvolvido pelas escolas, no âmbito da educação ambiental e/ou educação para o DS (ABAE, s.d.a).

Visa: i) encorajar ações, reconhecer e premiar o trabalho desenvolvido pela escola na melhoria do seu desempenho ambiental, gestão do espaço escolar e sensibilização da comunidade; ii) estimular o hábito de participação envolvendo ativamente as crianças e os jovens na tomada de decisões e implementação das ações; iii) motivar para a necessidade de mudança de atitudes e adoção de comportamentos sustentáveis no quotidiano, ao nível pessoal, familiar e comunitário; iv) fornecer formação, enquadramento e apoio às atividades que as escolas desenvolvem; v) divulgar as boas práticas e fortalecer o trabalho em rede a nível nacional e internacional e vi) contribuir para a criação de parcerias e sinergias locais na perspetiva de implementação da A21L. A metodologia compreende sete passos: conselho eco-escolas, auditoria ambiental, plano de ação, monitorização/avaliação, trabalho curricular, divulgação à comunidade e eco-código (ABAE, s.d.a).

Este programa é coordenado a quatro níveis: internacional, nacional, regional e local, ao nível da escola. Esta coordenação multinível permite a confluência para objetivos, metodologias e critérios comuns, mas que respeitam a especificidade de cada escola relativamente aos seus alunos e às características do meio envolvente (ABAE, s.d.a).

Em suma, a implementação de Agendas 21 e de programas de educação para a sustentabilidade, que envolvam todos os setores da sociedade, são fundamentais para alcançar o DS.

2.3.18 Códigos de ética, gestão de risco de corrupção e ligações conexas e integração de cidadãos com incapacidade

O conceito de sustentabilidade está relacionado com o impacto que as ações desenvolvidas no presente terão nos ecossistemas, nas sociedades e nos ambientes do futuro. Estas preocupações devem refletir-se no planeamento estratégico das organizações. A sua operacionalização é feita

através de uma visão de longo prazo e da inclusão de preocupações éticas nas organizações, tais como: i) a elaboração de um código de conduta; ii) a integração da preocupação da igualdade de oportunidades no emprego; iii) a consideração de possíveis conflitos de interesses; iv) a possibilidade da prestação de informações ao público versus a confidencialidade de determinados dados e v) as considerações relativas à saúde, segurança e ao ambiente (Ameer e Othman, 2012).

De acordo com Brown *et al.* (2009), durante as últimas duas décadas, o número de códigos de conduta tem vindo a aumentar, tendo sendo elaboradas diretrizes por associações empresariais, por empresas privadas, por organizações intergovernamentais (e.g. OECD e ILO) e por consórcios de diversos interesses (e.g. *Global Compact* das Nações Unidas, *UK Ethical Trade Initiative Base Code* e *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*). A norma ISO 10001:2007 fornece orientações para planear, projetar, desenvolver, implementar, manter e melhorar os códigos de conduta das organizações (Simon *et al.*, 2012).

A implementação de um código de ética ou de conduta permite às organizações melhorar o seu desempenho ético, desenvolvendo e consolidando relações de confiança com as partes interessadas. Neste sentido, foi publicada em Portugal, em 2007, a NP 4460-1 “Ética nas organizações – Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações”. Esta norma pretende fornecer orientações para a criação de um processo estruturado para elaborar e implementar este instrumento, de modo a que as organizações possam melhorar o seu desempenho ético. Por outro lado, visa incentivar a criação de mecanismos que permitam monitorizar a eficácia destes códigos. De modo a facilitar a operacionalização desta norma foi desenvolvida, em 2010, uma segunda parte: NP 4460-2 “Ética nas organizações – Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações” (NP 4460-2:2009).

Estas normas podem ser aplicadas a qualquer organização que pretenda implementar um código de ética (e.g. microempresas, pequenas e médias empresas, grandes empresas, organismos da AP, ONG) (NP 4460-2:2009).

Em 2009, o Conselho de Prevenção da Corrupção deliberou que os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos devam proceder à elaboração de um Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas (PGRIC) A elaboração destes planos visa constituir um mecanismo que permita diminuir a possibilidade de ocorrência destes crimes na AP, garantindo o cumprimento dos princípios da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé e da boa administração.

Estes planos devem conter: i) a identificação dos riscos de corrupção e infracções conexas; ii) a identificação das medidas adotadas para prevenir a ocorrência desses crimes; iii) a definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do PGRIC e iv) a elaboração anual de

um relatório sobre a sua execução (Recomendação nº 1/2009 do Conselho de Prevenção da Corrupção).

O Instituto Nacional para a Aviação Civil (2010) refere que a gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização, pois é o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades. Este Instituto Público refere que o ponto central de uma boa gestão dos riscos é a sua identificação e tratamento e considera que os PGRCIC constituem um instrumento que permite aferir a responsabilidade na correta gestão dos recursos públicos.

Relativamente à integração de cidadãos com algum tipo de incapacidade, a Constituição da República Portuguesa consagra o princípio da igualdade de todos os cidadãos. Assim, fica patente que é ao Estado que cabe a responsabilidade de adotar as medidas necessárias para garantir às pessoas com incapacidade o pleno reconhecimento e o exercício dos seus direitos num quadro de igualdade de oportunidades (Resolução do Conselho de Ministros nº 120/2006, de 21 de setembro).

É neste contexto que é aprovada a Lei nº 38/2004, de 18 de agosto, que estabeleceu as bases da prevenção, habilitação, reabilitação e participação das pessoas com deficiência. Em 2006, considerou-se que era necessário planear uma nova política de integração. Assim, foi aprovado, pela Resolução do Conselho de Ministros nº 120/2006, de 21 de setembro, o primeiro Plano de Acção para a Integração das Pessoas com Deficiências ou Incapacidade (PAIPDI) para os anos de 2006 a 2009 (1º PAIPDI 2006-2009). O desenvolvimento do PAIPDI levou à mudança do conceito utilizado em Portugal, passando a ser utilizado o termo 'pessoas com incapacidade' em substituição do termo 'pessoas com deficiência' (Resolução do Conselho de Ministros nº 120/2006, de 21 de setembro).

Na sequência da ratificação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, em julho de 2009, o Estado português comprometeu-se a promover, proteger e garantir condições de vida dignas às pessoas com deficiências e incapacidades em âmbitos muito concretos, que se traduzem sobretudo em direitos económicos, sociais e culturais. Neste âmbito, o Estado considerou que seria necessário desenvolver um novo instrumento que permitisse aumentar o âmbito de integração das pessoas com incapacidade na sociedade portuguesa. Assim, foi aprovada, pela Resolução do Conselho de Ministros nº 97/2010, de 14 de dezembro, a Estratégia Nacional para a Deficiência 2011-2013 (ENDEF). Esta estratégia é multissetorial e inclui um conjunto de medidas plurianuais distribuídas por cinco eixos estratégicos: i) deficiência e multidiscriminação; ii) justiça e exercício de direitos; iii) autonomia e qualidade de vida; iv) acessibilidades e *design* para todos e v) modernização administrativa e sistemas de informação (Resolução do Conselho de Ministros nº 97/2010, de 14 de dezembro).

A utilização e implementação destes instrumentos por parte das organizações públicas visa fomentar a construção de uma sociedade ética, justa, igualitária e não discriminatória. Para além disso, é a estas entidades que cabe dar o exemplo no cumprimento dos direitos consagrados na Constituição.

2.4 Partes interessadas no SP

Para Ramos e Melo (2006), o envolvimento das partes interessadas é uma questão importante no setor privado e também o deve ser no SP. Bryson (2011) refere que é importante envolver as partes interessadas nos processos estratégicos, uma vez que o sucesso das organizações públicas depende da satisfação das principais partes interessadas de acordo com a sua definição de valioso. Para Riege e Lindsay (2006), a existência de uma comunicação clara dos resultados e dos impactes das políticas públicas e o envolvimento dos diferentes grupos-chave no processo de tomada de decisão podem levar à transformação das organizações.

Como o financiamento e a maior parte das receitas da maioria das organizações públicas são provenientes do Estado (Ramos *et al.*, 2007a), estas são responsáveis perante o público, devendo prestar informações sobre como os recursos são utilizados (Flynn, 2002). Este autor refere que o interesse das partes interessadas passa por saber se o dinheiro foi gasto conforme acordado e respeitando os procedimentos estabelecidos, se os recursos foram utilizados de forma eficiente e quais os recursos utilizados para alcançar o resultado pretendido.

Riege e Lindsay (2006) referem que a sociedade exerce uma pressão contínua para que os Governos e as organizações públicas aumentem a eficácia e qualidade dos seus serviços, diminuam a utilização de recursos e demonstrem uma responsabilização e transparência cada vez maior. Consideram que as boas políticas públicas só podem emergir como resultado da troca de conhecimentos entre as organizações públicas e as suas partes interessadas. Assim, é necessária uma política de responsabilização e transparência que permita que o público conheça o desempenho do SP do seu país.

Burrit e Welch (1997) referem que a relação do SP com as suas partes interessadas envolve vários grupos de interesse, com direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades diferentes. As partes interessadas englobam vários quadrantes da sociedade: os políticos, os gestores de topo, os legisladores, os reguladores, as autoridades competentes, os organismos de supervisão, as ONG, a sociedade civil e os cidadãos em geral, os contribuintes, os funcionários e os seus representantes, os utilizadores dos serviços públicos, os órgãos de comunicação social (Jarrar e Schiuma, 2007; Propper e Wilson, 2003 e Ramos, 2004), as organizações comunitárias, as empresas e organizações privadas, outras organizações públicas (Riege e Lindsay, 2006), os fornecedores e os grupos de pressão (McAdam *et al.*, 2005).

Para Riege e Lindsay (2006), as partes interessadas podem incluir qualquer pessoa ou organização cujo interesse possa ser afetado, positiva ou negativamente, pelas políticas e serviços públicos.

2.5 Súmula conclusiva

De modo a contextualizar o assunto em análise foram apresentadas, ao longo deste capítulo, as principais características associadas ao SP, assim como diversas práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade utilizadas por estas organizações.

O SP, enquanto responsável pela definição das políticas e estratégias que condicionam a atuação das instituições sob a sua tutela e regulação e o destino dos países, deve não só garantir o cumprimento das atribuições e atividades inerentes ao serviço público, mas fazê-lo de forma a garantir: i) a correta utilização dos diversos recursos; ii) a igualdade no acesso aos serviços públicos; iii) a promoção de sociedades justas e não discriminatórias e iv) a qualidade de vida das populações.

Desta forma, e considerando que as sociedades exercem uma pressão cada vez maior para que o Estado e as restantes organizações públicas cumpram estes princípios, afigura-se premente que estas entidades adotem comportamentos cada vez mais sustentáveis.

A adoção de práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade por parte das entidades públicas: i) possibilita melhorias na eficiência e eficácia da gestão pública; ii) promove a prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e atento à satisfação dos seus utentes e funcionários; iii) fomenta a interligação dos aspetos institucionais, políticos, ambientais e económicos a que as instituições estão obrigadas; iv) promove o envolvimento das partes interessadas nos processos de tomada de decisão; v) incentiva a transparência e a prestação de contas; vi) estimula a mudança de mentalidades e comportamentos e vii) possibilita a construção de sociedades mais justas, equilibradas e equitativas.

Para além disso, com a adoção destes procedimentos, o SP tem a possibilidade de influenciar os outros setores, assumindo o papel de líder na procura e promoção do DS.

3. METODOLOGIA

3.1 Enquadramento

Neste capítulo serão apresentadas as diferentes fases de desenvolvimento do presente trabalho de investigação. A caracterização do perfil de sustentabilidade do SP consiste em conhecer as práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade utilizadas por este setor. De acordo com os objetivos preconizados nesta dissertação, utilizou-se a Administração Pública Central Portuguesa (APCP) como caso de estudo e um inquérito por questionário como método de observação indireta.

O trabalho de investigação foi desenvolvido em quatro fases: 1) revisão da literatura; 2) delimitação do caso de estudo à APCP; 3) desenvolvimento do inquérito por questionário e 4) análise dos resultados. A figura 2 sintetiza a metodologia utilizada.

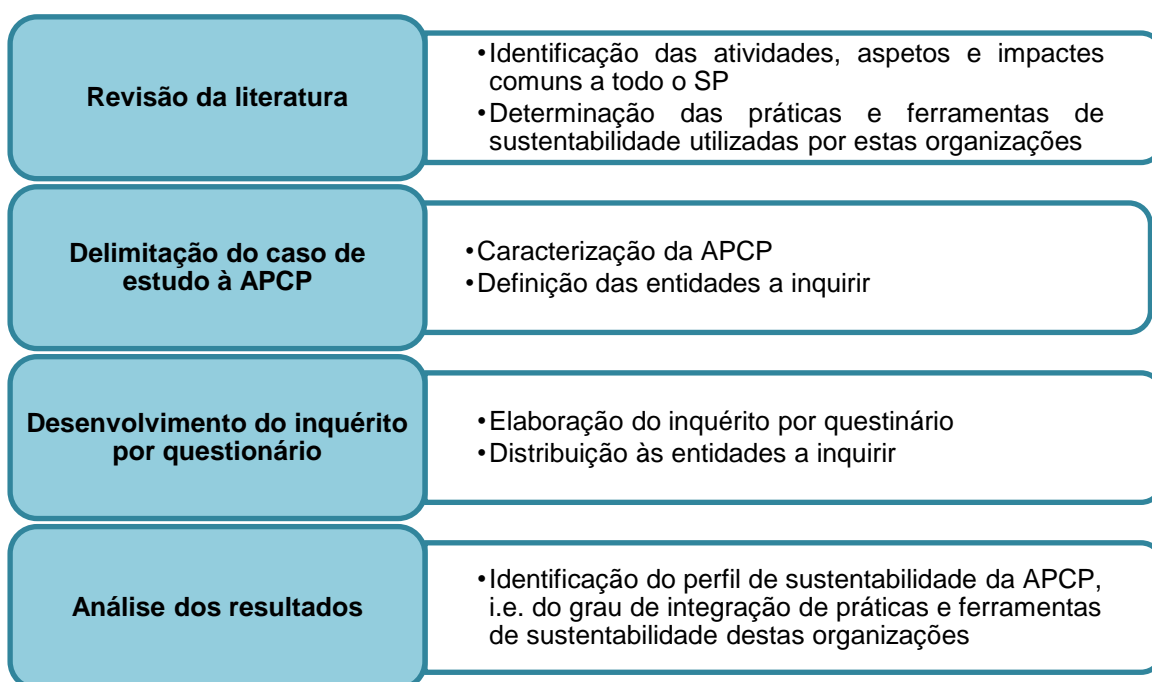


Figura 2 – Etapas da metodologia utilizada

Nos subcapítulos seguintes proceder-se-á à caracterização do caso de estudo, à explicitação do âmbito e das temáticas do inquérito por questionário e à explicação da análise aplicada aos resultados obtidos.

3.2. Caracterização do caso de estudo: Administração Pública Central Portuguesa

A AP pode ser entendida num duplo sentido: orgânico e material. No sentido orgânico, ou subjetivo, é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas. No sentido material, ou objetivo, é

entendida como a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes (DGAEP, 2013a e Amaral, 2006)

Segundo a DGAEP (2013b), a AP Portuguesa estrutura-se em três níveis:

- 1) a Administração Direta do Estado – engloba todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva do Estado e sob dependência hierárquica do Governo, podendo corresponder a serviços centrais (i.e. de âmbito nacional, como as Direções-Gerais, Secretarias-Gerais e Inspeções-Gerais) e periféricos (i.e. de âmbito territorial limitado, como as Direções Regionais). A representação externa está incluída nos serviços periféricos;
- 2) a Administração Indireta do Estado – integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva do Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira (e.g. Institutos Públicos);
- 3) a Administração Autónoma – integra as entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e de forma independente a sua orientação e atividade. Neste nível estão incluídas a Administração Regional (i.e. regiões autónomas dos Açores e da Madeira), a Administração Local (i.e. municípios e freguesias) e as associações públicas (i.e. pessoas coletivas de natureza associativa e criadas pelo poder público).

A relação que as entidades destes três níveis estabelecem com o Governo, na sua qualidade constitucional de órgão supremo da AP Portuguesa, é diferente e progressivamente mais ténue: as entidades da Administração Direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo (i.e. o Governo tem poderes de direção), as entidades da Administração Indireta do Estado estão sujeitas à sua superintendência e tutela (i.e. tem poderes de orientação e de fiscalização e controlo), enquanto as entidades da Administração Autónoma apenas estão sujeitas à tutela (i.e. o Governo apenas exerce poder de fiscalização e controlo) (DGAEP, 2013a).

Ao analisar a UE, verifica-se que a configuração da AP Portuguesa é, em certa medida, singular, uma vez que a Administração Regional está confinada às regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Todo o restante território nacional apresenta apenas dois níveis de administração: o local e o central (DGAEP, 2013b). A Administração Central (AC) é definida como o subsector da AP que compreende todos os órgãos administrativos do Estado e outros organismos centrais cuja competência abrange, normalmente, a totalidade do território económico. No sentido orgânico, engloba a Administração Direta e Indireta do Estado (DGAEP, 2009a).

Nos últimos anos, a APCP tem sofrido algumas modificações ao nível da organização e das entidades que a compõem. Estas alterações estão relacionadas com os diferentes Governos e com o reconhecimento de que a eficiência, a eficácia, a qualidade e a aproximação da APCP aos cidadãos eram objetivos que deviam pautar estes serviços públicos (Rosa, 2012).

O XVII Governo Constitucional (2005-2009), através da Resolução do Conselho de Ministros nº124/2005, de 4 de agosto, implementou o Programa de Restruturação da Administração Central do Estado (PRACE) (DGAEP, 2013b). Este programa tinha como “objetivo a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos” (da Resolução do Conselho de Ministros nº124/2005, de 4 de agosto).

No seguimento do pedido de ajuda externa à CE, ao Banco Central Europeu e ao Fundo Monetário Internacional, o atual Governo (o XIX Governo Constitucional) reconhece a necessidade de reduzir os custos do Estado e de procurar novos modelos mais eficientes de funcionamento do mesmo. É neste contexto, e tendo presente a necessidade de reduzir o ‘Estado Paralelo’ (i.e. o número de institutos, de fundações, de entidades públicas empresariais e de empresas públicas ou mistas), que o atual Governo decide proceder à racionalização das estruturas governamentais (PCM, 2011). Como resultado desta preocupação é aprovado, no Conselho de Ministros de 20 de julho de 2013, o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) (DGAEP, 2013b).

Após a aplicação do PRACE e do PREMAC, a Administração Central – direta e indireta – passou a ser constituída por 150 entidades: 81 pertencem à Administração Direta central, 14 à Administração Direta periférica e 55 são Institutos Públicos (IP). A este número acrescem 8 entidades administrativas independentes (i.e. entidades reguladoras independentes), 25 órgãos consultivos e 41 entidades definidas como “outras estruturas”, o que perfaz um total de 224 entidades DGAEP (2013b).

As entidades integradas no Serviço Nacional de Saúde, a rede de embaixadas, missões e postos consulares, as forças armadas, as forças de segurança, a rede escolar e instituições do ensino superior e a rede judicial também pertencem à AC. No entanto, e uma vez que não foram incluídas no âmbito de aplicação do PREMAC (Governo de Portugal, 2012) não figuram nas 224 entidades referidas.

Importa ainda destacar que a reestruturação da APCP continuou a ocorrer, pontualmente, após a implementação destes programas, pelo que os números atuais são ligeiramente diferentes dos referidos anteriormente (Lei nº 18/2012, de 7 de maio; Lei nº 67/2013, de 28 de agosto; PCM, 2013). A este facto acresce a intenção manifestada pelo Governo de realizar, em 2014, a segunda fase do PREMAC (SEAP, 2013), sendo possível que ocorra nova alteração no número de organismos que compõem este subsetor da AP portuguesa.

3.3 Inquérito por questionário à Administração Pública Central Portuguesa

Com o objetivo principal de identificar o perfil de sustentabilidade da APCP foi desenvolvido um questionário para inquirir este subsetor. O questionário intitulado “Inquérito sobre Integração de Práticas de Sustentabilidade na Administração Pública Central” (Anexo I) foi elaborado de forma a

determinar as práticas de gestão e avaliação de sustentabilidade no setor alvo, permitindo a elaboração do respetivo perfil.

Tendo em conta a dimensão da APCP, foi necessário definir um critério que permitisse selecionar as organizações que seriam inquiridas. Assim, o critério utilizado para definir a população estatística a inquirir foi: inquirir as Secretarias-Gerais, Inspeções-Gerais, Direções-Gerais e os Institutos Públicos inseridos no universo PREMAC¹ e cuja área de influência fosse maioritariamente nacional. Apesar de se enquadrar no âmbito definido, a Inspeção-Geral Diplomática e Consular foi excluída da avaliação, uma vez que à data da realização do inquérito não existia qualquer tipo de contacto desta entidade na página oficial do Governo de Portugal.

Apesar de não estarem incluídos no universo PREMAC, foram ainda considerados:

- ✓ o Gabinete de Prevenção e de Investigação de Acidentes Marítimos, uma vez que o Ministério da Agricultura e do Mar considera este Gabinete como um serviço central da Administração Direta do Estado (SG-MAMAOT, 2013; SG-MAM-MAOTE, 2013) e
- ✓ o Estado Maior das Forças Armadas e os três ramos das Forças Armadas Portuguesas, que pela sua especificidade e dimensão são equiparados a Direções-Gerais.

Importa salientar que o Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P., atualmente reestruturado em Autoridade Nacional de Aviação Civil, pela Lei nº 67/2013, de 28 de agosto de 2013, foi uma das entidades inquiridas, pois à data do lançamento do inquérito configurava um IP e não uma entidade reguladora. Também o Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. sofreu uma reestruturação no referido decreto. O Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I.P. e o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P. atualmente extintos, pelo Comunicado do Conselho de Ministros, de 22 de agosto de 2013 (PCM,2013), configuram duas das entidades contactadas, uma vez que só foram dissolvidas após o término do inquérito por questionário.

Antes da sua distribuição, o questionário foi sujeito a um pré-teste junto de um conjunto de indivíduos previamente selecionados (e.g. académicos, consultores e investigadores do Projeto SPS e funcionários de algumas organizações públicas). Este pré-teste teve como objetivo avaliar a qualidade da versão preliminar do questionário (i.e. clareza, compreensibilidade e aceitabilidade das perguntas), tal como referido por Rea e Parker (1997). Desta forma, o questionário foi reajustado e reformulado de acordo com as indicações da amostra utilizada, até à obtenção da versão final do mesmo.

O questionário integra 53 questões agrupadas em 5 categorias (tabela 6). A maioria são questões fechadas, existindo também algumas questões abertas. As questões foram elaboradas a partir de informação técnico-científica, resultante da revisão de literatura efetuada e da discussão com investigadores do setor.

¹ Anexo 3 de Governo de Portugal (2012).

Tabela 6 – Síntese das questões formuladas no questionário

Grupo de questões	Temas focados
Caracterização sumária da organização	Localização geográfica; execução orçamental; número de funcionários; área ocupada; funções COFOG ²
Desempenho integrado de sustentabilidade	Perceção da gestão e desempenho de sustentabilidade; departamento responsável pela sustentabilidade; sistema de avaliação de desempenho; indicadores; política/estratégia de sustentabilidade; comunicação sobre desempenho de sustentabilidade; custos; auditorias; prémios
Desempenho ambiental	Sistema de gestão ambiental; certificação energética; Programa Eco.AP; compras públicas ecológicas; medidas de racionalização; monitorização; sistema de rotulagem de excelência ambiental na construção; sistema de rotulagem ambiental/sustentabilidade de produtos ou serviços
Responsabilidade social e áreas associadas	Plano de higiene e segurança no trabalho; sistema de responsabilidade social; igualdade de oportunidades; formação aos funcionários; instalações adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida; ações a favor dos funcionários; envolvimento na comunidade; envolvimento das partes interessadas; grau de satisfação; monitorização; plano de gestão de riscos e infrações conexas
Desempenho económico-financeiro	Contenção de custos; custos unitários e sua evolução; pagamentos a fornecedores dentro do prazo

O método de envio do inquérito por questionário foi o correio eletrónico, tendo sido utilizada uma plataforma eletrónica (i.e. *online*) para a construção do mesmo. Foi escolhido este método porque, tal como referido por Tse (1998) e por Vasconcellos e Guedes (s.d.), consiste numa forma de envio rápida, eficaz e com custos e impactes ambientais menores. Para situações de esclarecimento de dúvidas foram disponibilizados os contactos da autora desta dissertação. Durante o mês de junho, o inquérito por questionário foi enviado à população a inquirir.

Dos 131 questionários distribuídos foram recebidos 44 questionários considerados válidos para o estudo. Deste modo, verificou-se uma taxa de resposta de 34%, considerando-se um resultado positivo para este método de inquirição. Assinale-se que em outros estudos similares, dirigidos também ao SP, verificaram-se taxas de resposta próximas ou inferiores às obtidas na presente investigação: Nogueiro (2008) avaliou as práticas ambientais nos municípios portugueses através de um inquérito com 31% de taxa de resposta; Garcia-Sanchez e Prado-Lorenzo (2008) e Montesinos e Brusca (2009) avaliaram a integração de práticas específicas (e.g. A21 Local, SGA e SGQ) pelas autoridades locais europeias e espanholas, tendo obtido taxas de resposta de 11% e 26%, respetivamente.

3.4. Análise dos resultados do inquérito por questionário: relações entre variáveis e associações entre distribuições de frequências

Para proceder à análise dos resultados do questionário, recorreu-se a estatística descritiva, nomeadamente medidas de tendência central, medidas de dispersão dos dados, e distribuição de

² Classificação das Funções da Administração Pública da OECD (EC e EuroStat, 2007).

frequências (i.e. tabelas de frequências e de contingência). As “não-respostas” foram tratadas seguindo as recomendações de Rea e Parker (1997).

De modo a investigar associações/diferenças entre grupos e as variáveis de práticas e ferramentas de sustentabilidade foi utilizado o teste não paramétrico do Qui-Quadrado (χ^2). Este teste permite avaliar a associação/independência entre duas variáveis em escala nominal (ou tratadas como tal) (Rea e Parker, 1997 e Laureano, 2011) e foi aplicado a diferentes tipos de grupos, refletindo: i) o nível da APCP a que pertencem (i.e. Administração Direta ou Indireta), ii) o Ministério a que pertencem (i.e. Administração Interna; Agricultura e Mar; Defesa Nacional; Economia; Educação e Ciência; Finanças; Justiça; Saúde; Solidariedade, Emprego e Segurança Social e Presidência do Conselho de Ministros); e iii) a dimensão da organização em função do número de trabalhadores (considerando os dados de 2012). Neste caso, considerou-se uma escala de incremento de 250 funcionários entre classes consecutivas (e.g. CL1=0-250; CL2= 251-500 funcionários,...). Importa salientar que a CL3 ($501 \leq n^\circ \text{ funcionários} \leq 750$) e a CL4 ($751 \leq n^\circ \text{ funcionários} \leq 1000$) foram fundidas numa só, uma vez que apresentam frequências inferiores a 5, o que poderia condicionar a utilização dos testes estatísticos. Uma escala semelhante foi utilizada por Nogueiro (2008) na sua avaliação de práticas ambientais nos municípios portugueses e tem por base um dos critérios da CE para classificar empresas como pequenas e médias: número de funcionários inferior a 250 (Recomendação CE/2003/361 de 6 de maio de 2003).

Importa referir que este teste foi utilizado com o objetivo de avaliar a associação/independência entre os referidos grupos e as variáveis que de facto representam práticas de sustentabilidade. Assim, as perguntas da caracterização sumária (i.e. secção 1), de opinião/perceção (i.e. 2.1-2.4) e as perguntas secundárias (i.e. respondidas apenas no caso de se ter dado determinada resposta na pergunta anterior) não foram avaliadas. As perguntas de respostas múltiplas violam os pressupostos ou as condições de aplicação deste teste. Apesar de existirem fórmulas modificadas que possibilitam a sua aplicação a este tipo de perguntas (Loughin e Scherer, 1998 e Lavassi *et al.*, 2009), a versão da aplicação informática utilizada não permite esta análise. Desta forma, as perguntas de resposta múltipla também não foram analisadas.

O coeficiente de correlação de Spearman (r_s) foi utilizado para avaliar o grau da relação entre as duas componentes que caracterizam a dimensão das organizações: o número de funcionários e a execução orçamental. Foi também utilizado para verificar a existência de relação entre a execução orçamental e os custos associados à adoção de práticas de sustentabilidade. Este teste pode ser aplicado a variáveis medidas em escala, pelo menos, ordinal ou a variáveis quantitativas que não sejam normalmente distribuídas (Wheater e Cook, 2000 e Laureano, 2011). Importa salientar que na aplicação deste teste estatístico foram considerados apenas os dados referentes ao ano de 2012, uma vez que se considerou que, sendo este o ano com dados mais recentes, é o que espelha melhor as condições atualmente existentes na APCP.

Os testes estatísticos foram realizados com recurso à aplicação informática *IBM SPSS Statistics*, versão 21.0, de 2012, da IBM Corporation.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na avaliação do grau de implementação de práticas e ferramentas ambientais e de sustentabilidade, foi traçado o perfil de sustentabilidade da APCP.

De forma a tornar a análise dos resultados mais perceptível, os resultados obtidos nesta fase do trabalho serão apresentados nos subcapítulos seguintes. Nos anexos (I, II e III) são apresentados, respetivamente: i) o inquérito por questionário; ii) a listagem das entidades respondentes e iii) as tabelas de contingência utilizadas para verificar associações/diferenças entre grupos e as variáveis correspondentes a práticas/ferramentas de sustentabilidade.

4.1 Caracterização sumária da organização

Na caracterização sumária da organização foram analisados o nível administrativo a que as organizações pertencem, os respetivos Ministérios, as funções COFOG que desempenham, a localização geográfica, a área ocupada, a execução orçamental, a fonte de financiamento e o número de funcionários.

Relativamente ao nível administrativo, 61% das entidades respondentes pertencem à Administração Direta do Estado (i.e. são Secretarias-Gerais, Inspeções-Gerais, Direções-Gerais ou entidades equiparadas) e 39% à Administração Indireta (i.e. são Institutos Públicos). A relação entre as entidades contactadas e as respondentes por nível de administração é apresentada na figura 3, sendo mais significativa ao nível dos IP.

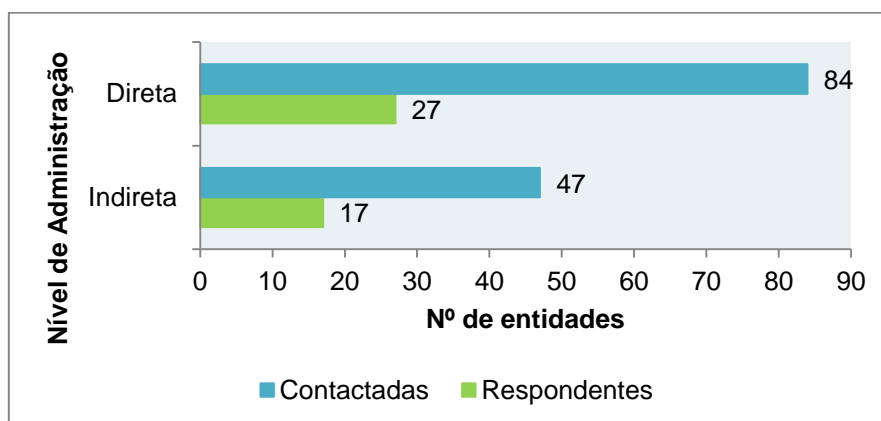


Figura 3 – Entidades contactadas vs entidades respondentes por nível de Administração

Os Ministérios com maior taxa de resposta foram o da Defesa Nacional (20%), o da Saúde (16%) e o da Economia (14%). Apenas dois Ministérios não tiveram qualquer taxa de resposta (0%): o Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (MAOTE) e o Ministério dos Negócios Estrangeiros. A relação entre as entidades contactadas e as respondentes por Ministério é apresentada na figura 4, sendo mais significativa nos Ministérios da Defesa Nacional e da Saúde.

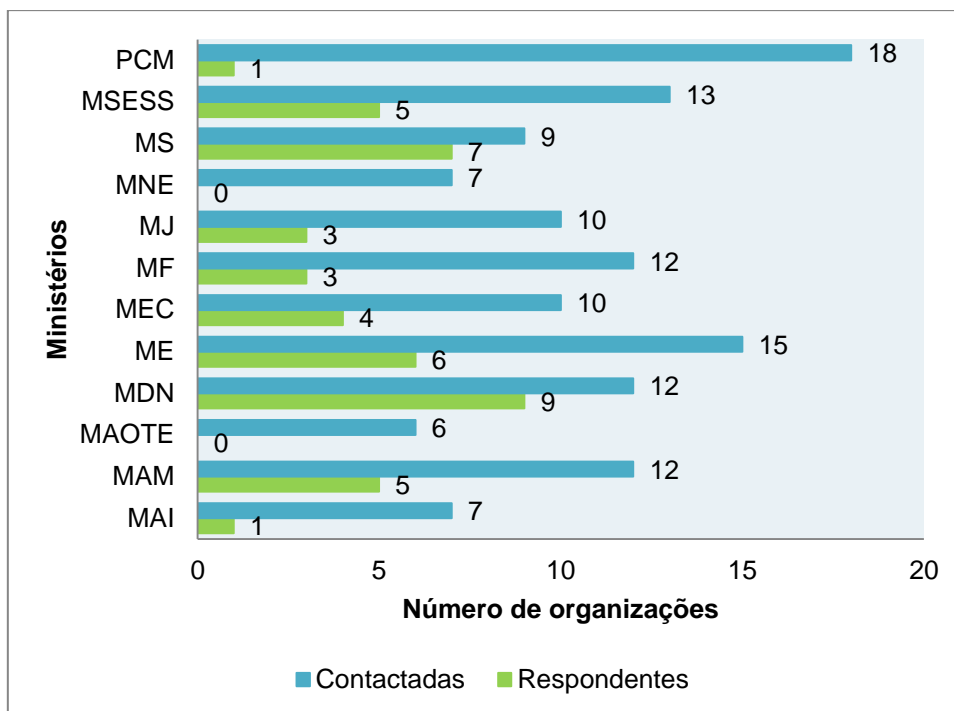


Figura 4 – Entidades contactadas vs entidades respondentes por Ministério

(legenda: MAI – Ministério da Administração Interna; MAM – Ministério da Agricultura e do Mar; MDN – Ministério da Defesa Nacional; ME – Ministério da Economia; MEC – Ministério da Educação e da Ciência; MF – Ministério das Finanças; MJ – Ministério da Justiça; MS – Ministério da Saúde; MSESS – Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social; PCM – Presidência do Conselho de Ministros)

No que concerne à distribuição em termos das funções que desempenham, e considerando o primeiro nível da classificação COFOG, 49% das organizações respondentes identificam os serviços gerais da AP (tabela 7). Considerando que as entidades avaliadas pertencem à Administração Direta e Indireta, representando a “máquina” do Estado, muitas das suas funções são classificadas nos Serviços Gerais da AP (e.g. regulação das entidades sobre a sua tutela), o que justifica a elevada representatividade deste nível COFOG. Importa destacar que, apesar da taxa de resposta das organizações do MAOTE ser nula, 5% das entidades respondentes assinalam a proteção do ambiente como área em que desenvolvem algum tipo de atividade, o que traduz a interdisciplinaridade associada a esta temática. Para além disso, demonstra que os aspetos e impactes devem ser minimizados pelas entidades responsáveis pela sua produção.

Na análise à variável localização geográfica, verificou-se que todas as entidades respondentes têm a sua sede na região NUTS II de Lisboa e Vale do Tejo. A principal região NUTS II onde as organizações têm instalações e delegações é também a de Lisboa e Vale do Tejo (tabela 7). Esta tendência foi igualmente verificada por Ramos e Melo (2005): é nesta região que se localiza a maioria das unidades militares portuguesas. Contudo, verifica-se que esta tendência é mais acentuada ao nível da AC. Importa referir que o atual Governo pretende descentralizar algumas áreas de atuação da AC para os municípios (PCM, 2011), o que pode levar ao encerramento de algumas das instalações e delegações das entidades da APCP, reduzindo a sua distribuição geográfica. Estes encerramentos levarão à rescisão de contratos e/ou à deslocação de funcionários para outros locais,

o que poderá ter efeitos adversos na estabilidade emocional, física e financeira dos respetivos colaboradores e suas famílias. Por esta razão, e apesar de a descentralização ter como objetivo aproximar a AP dos cidadãos e da realidade de cada região, deixando que seja cada município a gerir da melhor forma esses serviços públicos, é importante que seja feita de forma a promover benefícios para todos os intervenientes (i.e. AP, funcionários públicos, municípios e cidadãos).

A área total mínima ocupada pelos organismos é de 0,005 ha, a máxima de 11 897 ha e a média de 380 ha. A área de implantação dos edifícios apresenta um valor mínimo de 0,005 ha, máximo de 426 ha e médio de 17 ha (tabela 8). Os valores máximos e médios destas áreas apresentam valores consideráveis, pois correspondem a 0,13% e a 0,004% do território português, no caso da área total ocupada, e a 0,004% e 0,0002%, no caso da área de implantação dos edifícios. As áreas mínimas não são tão significativas, pois representam, cada uma, 0,00000005% da área de Portugal³ (figura 5). Uma vez que a representatividade destes organismos em termos de área é significativa, é importante que encontrem formas de minimizar os impactes resultantes da ocupação do solo e da operacionalização das suas atividades e serviços. Analisando a figura 6, pode verificar-se que o valor médio e máximo da área de implementação dos edifícios, i.e. a área de solo ocupada pelos edifícios, é menor do que o valor médio e máximo da área total ocupada pelas instalações destas entidades.

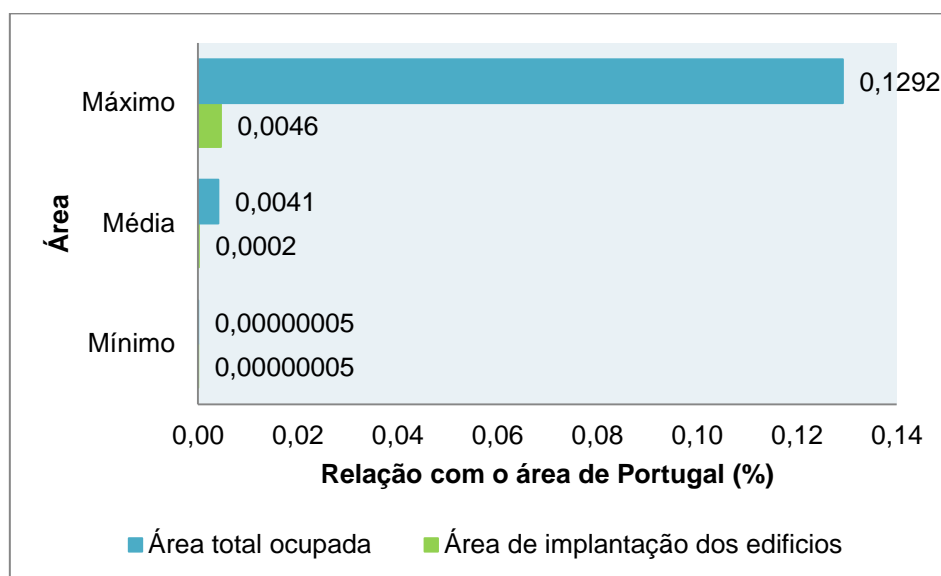


Figura 5 – Relação entre as áreas total ocupada e de implantação de edifícios e a área de Portugal

Relativamente à execução orçamental foram analisados três anos (2010, 2011 e 2012), tendo-se constatado que o valor médio tem vindo a diminuir (tabela 8). Em 2012 o valor mínimo de execução orçamental (em milhares Euros – milhares €) foi de 210 milhares €, o máximo de 590 368 456 milhares € e a média de 14 818 421 milhares € (tabela 8). Contudo, estes valores incluem a execução orçamental do IAPMEI, I.P. que, tratando-se de um IP que tem como missão promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade e da produtividade das empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da

³ Portugal abrange uma área de 92 117 km² (DGOTDU, 2007) ou seja, de aproximadamente 9 211 700 ha.

Economia (com exceção para o setor do turismo), apresenta um valor muito superior ao dos restantes organismos, o que leva ao aumento assinalável e distorção do valor médio de execução orçamental. Assim, procedeu-se ao cálculo deste parâmetro sem a inclusão dos dados do IAPMEI, tendo-se obtido um valor de 60 726 milhares €. Importa salientar que a diminuição da média dos valores de execução orçamental está de acordo com os objetivos de redução das despesas e custos do Estado estipulados no Programa do XIX Governo (PCM, 2011).

No que diz respeito à sua fonte de financiamento, 51% das organizações respondentes são totalmente públicas. Nas restantes 49%, parte do seu financiamento assenta em fontes privadas e/ou receitas próprias (tabela 7), sendo que em 42% dessas organizações esta percentagem é igual ou superior a 75% (ver figura 6). Estes números mostram que, apesar de haver um número expressivo de organizações com orçamentos apoiados em financiamentos privados e/ou receitas próprias, as entidades da APCP são fundamentalmente financiadas a partir do orçamento do Estado, tal como referido por Boland e Fowler (2000) e Ramos *et al.* (2007a). Flynn (2002) refere que os serviços públicos são financiados maioritariamente por tributação, o que significa que o financiamento destas instituições é feito pelos contribuintes e não pelos utilizadores dos serviços. Assim, a implementação de procedimentos de racionalização de recursos, em particular recursos materiais, financeiros e humanos, afigura-se particularmente importante nas organizações totalmente públicas ou com baixa percentagem de financiamento privado e/ou receitas próprias, uma vez que têm de demonstrar às partes interessadas que estão a utilizar de forma adequada e sustentada os recursos disponíveis, em particular aos contribuintes que financiam o desenvolvimento destas atividades e serviços.

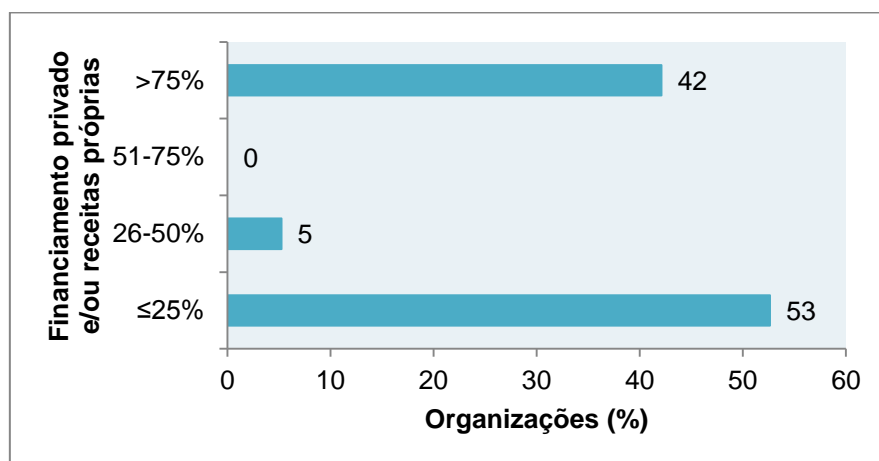


Figura 6 – Organizações com financiamento privado e/ou receitas próprias

No que concerne ao número de funcionários foram analisados três anos (2010, 2011 e 2012), tendo-se verificado que tem vindo a diminuir. Em 2012, o número mínimo de funcionários presentes numa organização era de 3, o máximo de 11 566 e a média de 974 (tabela 8), sendo que 62% das entidades respondentes tem menos de 250 trabalhadores (figura 7). Esta percentagem é semelhante à verificada por Nogueiro (2008): 58%. Desta forma, pode depreender-se que a maioria das entidades da AC e da AL portuguesa apresentam dimensões semelhantes a pequenas e médias empresas (de acordo com a Recomendação CE/2003/361 de 6 de maio de 2003). A tendência de decréscimo no

número de funcionários dos organismos da APCP vai ao encontro do estipulado no Programa do XIX Governo: redimensionar o Estado e diminuir o seu peso. Este redimensionamento passa não só pela redução do número de organismos, mas também pelo número de funcionários públicos (PCM, 2011). Boyle (2012) verificou que o número de funcionários públicos tem vindo a diminuir na Europa desde 2008, sendo que em 2012 este valor se aproximou do existente em 2005. De acordo com este autor, o tamanho e o custo do SP não são os únicos ou os principais condicionantes de uma boa AP, mas são uma consideração importante.

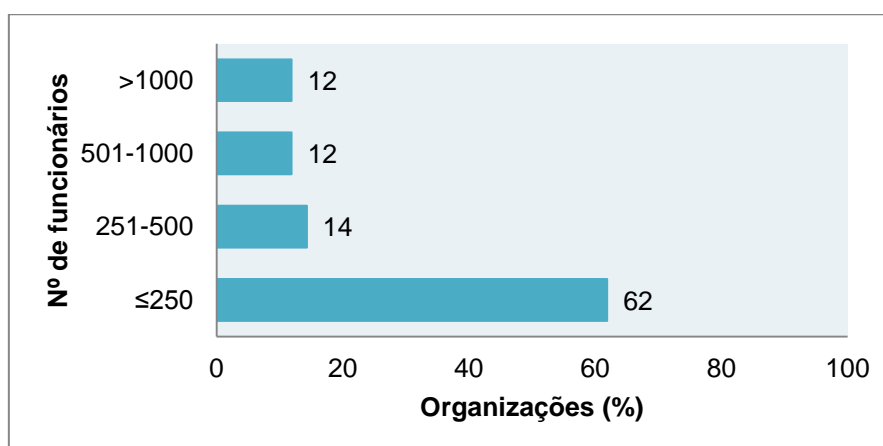


Figura 7 – Número de funcionários das organizações

As tabelas 7 e 8 sintetizam as frequências, as medidas de tendência central e as medidas de dispersão obtidas para as variáveis de caracterização das entidades.

Tabela 7 – Frequências das variáveis de caracterização das organizações

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Funções COFOG ^a	Serviços Gerais	20	49
	Defesa	9	22
	Segurança e Ordem Pública	0	0
	Assuntos Económicos	6	15
	Proteção do Ambiente	2	5
	Habitação e equipamentos coletivos	0	0
	Saúde	8	20
	Desporto, Recreação, Cultura e Religião	0	0
	Educação	3	7
	Proteção Social	6	15
	Não respostas	3	
Sedes por região NUTS II	Norte	0	0
	Centro	0	0
	Lisboa e Vale do Tejo	43	100
	Alentejo	0	0
	Algarve	0	0
	Açores	0	0
	Madeira	0	0
	Não respostas	1	
Distribuição das instalações por NUTS II ^a	Norte	16	37
	Centro	13	30
	Lisboa e Vale do Tejo	42	98
	Alentejo	11	26
	Algarve	12	28
	Açores	5	12
	Madeira	5	12
	Não respostas	1	
Financiamento	Totalmente de fontes públicas	20	51
	Parcialmente de fontes privadas e/ou receitas próprias	19	49
	Não respostas	5	

(^a100% pode ser excedido, uma vez que os respondentes podiam dar múltiplas respostas a esta pergunta)

Tabela 8 – Medidas de tendência central e dispersão das variáveis de caracterização das organizações

Questão	Rótulo da categoria	Valores
Área total ocupada (ha)	Máximo	11 897
	Mínimo	0,005
	Média	380
	Desvio padrão	2 041
	Mediana	0,45
	Não respostas	10
Área de implantação dos edifícios (ha)	Máximo	427
	Mínimo	0,005
	Média	17
	Desvio padrão	78
	Mediana	0,37
	Não respostas	12
Execução orçamental 2010 (milhares €) ^b	Máximo	802 942 252
	Mínimo	1 468
	Média	21 759 986
	Desvio padrão	131 993 023
	Mediana	11 407
	Não respostas	7
Execução orçamental 2011 (milhares €) ^b	Máximo	964 667 920
	Mínimo	75
	Média	24 802 099
	Desvio padrão	154 459 550
	Mediana	19 616
	Não respostas	5
Execução orçamental 2012 (milhares €) ^b	Máximo	590 368 456
	Mínimo	210
	Média	14 818 421
	Desvio padrão	93 335 933
	Mediana	14 252
	Não respostas	4
Número de funcionários 2010	Máximo	12 136
	Mínimo	41
	Média	836
	Desvio padrão	2 303
	Mediana	181
	Não respostas	6
Número de funcionários 2011	Máximo	11 828
	Mínimo	42
	Média	1 076
	Desvio padrão	2 793
	Mediana	176
	Não respostas	5
Número de funcionários 2012	Máximo	11 566
	Mínimo	3
	Média	974
	Desvio padrão	2 625
	Mediana	153
	Não respostas	2

^(b) Os valores apresentados incluem os dados do IAPMEI, I.P, pelo que estão sobredimensionados)

Com a aplicação do teste de Spearman (r_s) às variáveis execução orçamental e número de funcionários verificou-se que existe uma relação significativa ($r_s=0,821$) entre as mesmas, o que significa que as organizações com valores mais elevados de execução orçamental têm mais funcionários. Esta correlação é significativa para $\alpha=0,01$.

4.2 Desempenho integrado de sustentabilidade

Nesta componente foram analisados: o papel dado à sustentabilidade na gestão das organizações, a percepção do seu desempenho, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho e a utilização de indicadores, a existência de um departamento responsável pela sustentabilidade, a definição de política/estratégia de sustentabilidade, a comunicação do desempenho, a contabilização dos custos com estas práticas, a realização de auditorias e o concurso a prémios de boas práticas.

Cerca de 77% das organizações respondentes referem que o papel que é dado à sustentabilidade na gestão estratégica e operacional da sua organização é muito importante ou importante (tabela 9), uma vez que, e de acordo com as próprias entidades: i) pretendem não só cumprir os requisitos legais, mas fomentar a eficiência e eficácia na utilização racional e eficiente dos recursos; ii) desempenham um papel na definição das estratégias de outras organizações, querendo figurar como exemplo de boas práticas e contribuir para o DS; iii) têm como objetivo contribuir para a promoção da consolidação das contas públicas; iv) estabeleceram uma gestão assente em ações estratégicas que integram questões produtivas, sociais, económicas e ambientais e v) definem os seus objetivos tendo por base a eficiência, eficácia e qualidade, fomentando a melhoria contínua do seu desempenho e da qualidade dos serviços prestados.

A maioria dos inquiridos classifica como muito bom (19%) e bom (52%) o seu desempenho ao nível da integração de práticas de sustentabilidade (tabela 9). Também Nogueiro (2008), na avaliação das práticas ambientais dos municípios portugueses, e Ramos e Melo (2006), na verificação destes procedimentos no setor da Defesa português, verificaram que as organizações têm tendência a avaliar o seu desempenho como elevado: 47% dos municípios autoavaliaram o seu desempenho como bom, enquanto 84% das unidades militares classificaram o seu desempenho como médio ou bom. Tal como Nogueiro (2008) refere, esta autoavaliação excessivamente positiva pode estar relacionada com o facto de não existir uma orientação oficial das boas práticas de sustentabilidade que deveriam ser implementadas por estas organizações, mas também com a necessidade de veicular para o exterior uma boa imagem da organização. Burritt e Welch (1997) destacam que, por norma, as organizações, sejam públicas ou privadas, não relatam as informações desfavoráveis relacionados com o ambiente, pelo que se poderá inferir que possa suceder o mesmo com as restantes componentes da sustentabilidade.

A tendência de sobrevalorização positiva verifica-se também na importância atribuída à implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) de sustentabilidade: 33% classificam como muito importante e 41% como importante (tabela 9). No que diz respeito à sua implementação, apenas uma organização não respondeu a esta pergunta, sendo que as restantes 43 implementaram pelo menos um SAD. O SIADAP representa o sistema de avaliação de desempenho mais implementado, tendo sido adotado por 98% das organizações (tabela 9). Neste caso, era expectável que o SIADAP fosse o SAD mais implementado, uma vez que a Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, vincula a sua adoção pelos serviços da Administração Direta e Indireta do Estado.

Importa ainda referir que o facto do segundo SAD mais implementado ser o de qualidade, tendo sido implementado por 42% das organizações, também não é particularmente surpreendente, uma vez que, como referem Micheli *et al.* (2005), a avaliação de desempenho começou a ser utilizada nas economias mais avançadas como resposta à exigência de melhoria da eficiência, da qualidade e da quantidade dos bens e serviços públicos produzidos e prestados.

Todos os SAD implementados utilizam indicadores, permitindo assim avaliar a sua evolução. É fundamental que a implementação de um SAD nas organizações públicas seja acompanhada da utilização de indicadores, pois tal como referem Silvestre e Araújo (s.d.) a introdução desta ferramenta permite que a responsabilização dos dirigentes e funcionários públicos perante as partes interessadas seja efetiva. Para além disso, a utilização de indicadores permite avaliar os impactos positivos e negativos das estratégias e dos procedimentos adotados, o que possibilita não só que as instituições conheçam as áreas que necessitam de algum tipo de intervenção, mas também que planeiem as estratégias mais adequadas a cada situação. Assim, a utilização desta ferramenta promove a melhoria contínua do desempenho das organizações. A estes factos acresce a capacidade dos indicadores conseguirem representar os problemas em análise de uma forma simples (Scipioni *et al.*, 2008), possibilitando o envolvimento das partes interessadas na avaliação das estratégias adotadas e nos processos de tomada de decisão associados.

Na maioria das organizações (55%) não existe um departamento que trate das questões da sustentabilidade. Nas organizações onde existe, o mais comum é ser o departamento ligado à administração, gestão e planeamento (tabela 9). Na maioria das organizações (86%) onde não existe um departamento responsável pelas questões de sustentabilidade, também não existe nenhum funcionário responsável por esta área. Para que as questões relativas à sustentabilidade sejam de facto integradas na gestão das organizações é fundamental que estas apostem na designação de um departamento, ou pelo menos de um colaborador, responsável por tratar dos aspetos relacionados com esta temática. Só assim será possível garantir que a entidade dispõe da estrutura necessária para avaliar as áreas mais negligenciadas e determinar os procedimentos a implementar para alcançar um desempenho mais eficiente e sustentável.

A maioria das organizações (57%) afirma que implementou uma política de sustentabilidade (tabela 9), sendo que em 83% dos casos está integrada na política/estratégia geral da organização, o que pode refletir diferentes entendimentos sobre o significado e âmbito efetivo de uma política de sustentabilidade de uma organização. A definição de uma política de sustentabilidade efetiva e que seja compreendida por todas as partes interessadas facilita a implementação de práticas associadas a esta temática. Para além disso, se todos os intervenientes perceberem em que medida é que a adoção destes procedimentos resultará em benefícios, não só para a instituição, mas também para os seus colaboradores e público-alvo, será mais fácil que contribuam para a adoção de comportamentos mais sustentáveis e com menores impactos. Assim, é fundamental que estas políticas sejam acompanhadas de procedimentos que possibilitem a análise e avaliação dos procedimentos, objetivos e metas que estabelecem.

No que concerne à apresentação da informação sobre sustentabilidade, 53% das organizações referem que nunca foi apresentada, 2% apresenta em relatório ambiental, 5% em relatório de sustentabilidade (RS), 33% noutro tipo de relatório (e.g. relatório de atividades, de higiene e segurança, de inspeções/auditorias ou projetos específicos, de qualidade, de responsabilidade social e ambiental, integrado), e as restantes (7%) apenas apresentam esta informação esporadicamente (tabela 9). Das organizações que apresentam esta informação, 82% fazem-no em relatórios anuais, o que está associado não só ao tipo de relatórios elaborados (e.g. os relatórios de atividades ou os relatórios associados a auditorias e sistemas de gestão têm obrigatoriamente de ser apresentados todos os anos), mas também ao facto destas organizações terem de prestar contas e justificar o que fazem com os recursos atribuídos em cada ano fiscal. Também o Governo da Escócia e o *HM Treasury* do Reino Unido apresentam esta informação anualmente e associada ao ano fiscal (HM Treasury; 2010; Scottish Government, 2012). Clements e Bowrey (2010) verificaram igualmente que muitas das organizações do *Australian Commonwealth Government* apresentam estas informações nos seus relatórios anuais de atividades.

A baixa implementação de RS por parte das entidades da APCP não constitui um dado totalmente divergente de outras realidades, pois tal como sublinhado por Dumay *et al.* (2010) e Lamprinidi e Kubo (2008), a adoção deste instrumento por parte das organizações públicas tem sido lenta. Para além disso, García-Sánchez *et al.* (2013) no seu estudo sobre a divulgação das práticas de responsabilidade social na AL de Espanha também concluíram que a divulgação de informação financeira é muito superior à divulgação de informação ambiental e social. Contudo, e como referem as diretrizes do GRI (2005), a elaboração de RS permite que as organizações públicas promovam a transparência e a prestação de contas perante as partes interessadas, pelo que seria importante que as entidades comesçassem a apostar mais no desenvolvimento deste tipo de documentos.

Apenas 23% das entidades inquiridas afirma contabilizar os custos com a gestão dos aspetos relacionados com as práticas de sustentabilidade (tabela 9). Na análise deste parâmetro consideraram-se os anos de 2010, 2011 e 2012, tendo-se verificado que tem vindo a diminuir. Em 2012, o valor mínimo era de 2 milhares €, o máximo de 175 milhares € e a média de 63 milhares € (tabela 10). Esta diminuição está em linha de conta com a redução da despesa pública estipulada no Programa do XIX Governo Constitucional. Importa referir que seria importante que as organizações comesçassem a contabilizar não só os custos que têm com a implementação de ferramentas e práticas de sustentabilidade, desagregando por áreas temáticas, mas também averiguar os ganhos associados aos benefícios que estes instrumentos permitem. Este poderia ser um procedimento importante para influenciar e motivar outras organizações a adotar comportamentos e práticas de gestão mais sustentadas e responsáveis. Importa destacar que as organizações que contabilizam estes gastos pertencem aos setores da saúde, da aviação civil, da construção e do imobiliário, da educação e à área da tributação aduaneira. A maioria das atividades inerentes a estes setores acarreta aspetos e impactes significativos, o que pode justificar que o valor máximo e a média dos custos com as práticas de sustentabilidade sejam elevados.

O teste de correlação de Spearman estabeleceu que, para $\alpha=0,05$, não existe relação entre os valores de execução orçamental e os valores dos custos com as práticas de sustentabilidade ($r_s=0,357$). Desta forma, e porque a execução orçamental está fortemente relacionada com o número de funcionários, estes resultados poderão indiciar que a aposta na sustentabilidade não está associada à dimensão da organização. Dependerá da gestão e da estratégia da instituição, bem como dos objetivos e metas traçadas por esta.

As principais áreas em que as organizações foram objeto de auditoria são a económico-financeira e a de recursos humanos, tendo sido desenvolvidas, respetivamente, em 92% e 69% das organizações (tabela 9). A categoria “outras” engloba diversos tipos de auditorias específicas da área de atuação das organizações (e.g. sistema de arquivo, implementação da Directiva Ambiental para a Defesa Nacional ou certificação de laboratórios). Considerando que o financiamento das organizações públicas é maioritariamente proveniente dos impostos dos contribuintes (Flynn, 2002), estas têm de provar a correta utilização dos recursos financeiros às partes interessadas. Por outro lado, a obrigatoriedade da implementação do SIADAP implica que todas as organizações avaliem não só a prestação dos serviços públicos, mas também dos dirigentes e restantes funcionários da AP (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro). Assim, é natural que as principais auditorias sejam a económico-financeira e a de recursos humanos.

Importa salientar a fraca implementação de auditorias ambientais (realizadas por apenas 10% das organizações), o que também já tinha sido verificado por Nogueiro (2008). Este autor refere que, nos municípios portugueses, as auditorias ambientais são preteridas em função das auditorias económico-financeiras. Contudo, destaca que as auditorias ambientais podem levar a poupanças relevantes em termos económico-financeiros, pelo que é expectável que as instituições comecem a perceber a importância de implementar este tipo de auditorias. Há que frisar que a utilização de auditorias por partes das organizações públicas é muito importante, uma vez que assegura a existência de uma política de transparência perante as partes interessadas.

É de destacar que, embora não tenha sido avaliado nesta dissertação, é importante saber se estas auditorias são maioritariamente internas ou externas. De forma a promover a total transparência do SP, recomenda-se que existam quer auditorias externas (i.e. de modo a promover a eficiência das entidades e a total independência na avaliação dos processos e resultados), quer internas (i.e. para assegurar o cumprimento dos objetivos preestabelecidos) (Marques e Almeida, 2004).

No que concerne a prémios de boas práticas, 40% das entidades respondentes concorrem regularmente, das quais 77% já recebeu um prémio (tabela 9). A atribuição de prémios tem essencialmente dois objetivos: i) reconhecer e divulgar as várias ferramentas e práticas utilizadas pelas organizações para melhorar o seu desempenho nas diversas vertentes da sustentabilidade e ii) incentivar outras organizações a implementar os mesmos procedimentos. Quando a gestão de uma organização vê reconhecido o seu esforço na procura da sustentabilidade fica mais motivada para continuar a apostar na adoção de boas práticas. Por outro lado, a atribuição de um galardão leva a que as entidades sejam reconhecidas como sinónimo de boas práticas, melhorando a sua imagem

perante as partes interessadas e perante as outras entidades públicas, servindo de impulsionador para as próprias organizações, mas também para as restantes entidades da AP. Considerando que as entidades respondentes afirmam que querem figurar como exemplo para as instituições que estão sobre a sua tutela, é expectável que venham a concorrer cada vez mais à atribuição destas distinções.

As tabelas 9 e 10 sintetizam as frequências e as medidas de tendência central e de dispersão obtidas para as práticas integradas de sustentabilidade.

Tabela 9 – Frequências das práticas integradas de sustentabilidade

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Papel dado à sustentabilidade	Muito importante	15	35
	Importante	18	42
	Relativamente importante	7	16
	Pouco importante	2	5
	Nada importante	1	2
	Não respostas	1	
Desempenho de sustentabilidade	Muito bom	8	19
	Bom	22	52
	Médio	9	22
	Fraco	2	5
	Não sabe	1	2
	Não respostas	2	
Importância SAD	Muito importante	14	33
	Importante	17	41
	Relativamente importante	6	14
	Pouco importante	4	10
	Nada importante	0	0
	Não sabe	1	2
	Não respostas	2	
Implementação SAD ^a	Ambiental	6	14
	Qualidade	18	42
	Recursos humanos	9	21
	Saúde ocupacional e segurança	4	9
	Sustentabilidade	1	2
	Económico	10	23
	SIADAP	42	98
	Social	4	9
	Outro	1	2
	Não respostas	1	
Utilização de indicadores na avaliação do SAD	Não	0	0
	Sim	43	100
	Não respostas	1	
Departamento responsável pela sustentabilidade	Não	23	55
	Sim	19	45
	Não respostas	2	

(Continua)

Tabela 9 – Frequências das práticas integradas de sustentabilidade (continuação)

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Designação do departamento responsável pela sustentabilidade ^a	Administração, Gestão e Planeamento	11	58
	Conselho Diretivo e Apoio Técnico	3	16
	Ambiente, Qualidade e Auditoria	3	16
	Comité de Boas Práticas para a Sustentabilidade	1	5
	Outro	2	11
	Não respostas	27	
Responsável pela sustentabilidade	Não	19	86
	Sim	3	14
	Não respostas	22	
Política/estratégia de sustentabilidade	Não	7	16
	Sim	25	57
	Apenas a nível ambiental	2	5
	Apenas a nível de responsabilidade social	1	2
	Apenas a nível económico-financeiro	9	20
	Não respostas	0	
Documento onde se encontra a política	Não se encontra em documento	1	3
	Integrada na estratégia geral da organização	29	83
	Em documento autónomo	5	14
	Não respostas	9	
Reporte da informação	Nunca foi apresentada em relatório	23	53
	Apresentada esporadicamente em relatório	3	7
	Em relatório ambiental	1	2
	Em relatório de sustentabilidade	2	5
	Noutro tipo de relatório	14	33
	Não respostas	1	
Periodicidade relatório	Anual	14	82
	Semestral	1	6
	Trimestral	2	12
	Não respostas	27	
Contabilização custos com gestão da sustentabilidade	Não	33	77
	Sim	10	23
	Não respostas	1	
Auditorias ^a	Ambiental	4	10
	Económico-financeira	36	92
	Higiene e Segurança	15	39
	Qualidade	17	44
	Recursos humanos	27	69
	Outra	13	33
	Não respostas	5	
Prémios	Não	26	60
	Sim	17	40
	Não respostas	1	
Galaroadas com prémios	Não	4	23
	Sim	13	77
	Não respostas	27	

(^a100% pode ser excedido, uma vez que os respondentes podiam dar múltiplas respostas a esta pergunta)

Tabela 10 – Medidas de tendência central e de dispersão dos custos com a sustentabilidade

Questão	Rótulo da categoria	Valores
Custos com sustentabilidade 2010 (milhares €)	Máximo	175
	Mínimo	22
	Média	75
	Desvio padrão	61
	Mediana	56
	Não respostas	38
Custos com sustentabilidade 2011 (milhares €)	Máximo	175
	Mínimo	5
	Média	75
	Desvio padrão	67
	Mediana	65
	Não respostas	37
Custos com sustentabilidade 2012 (milhares €)	Máximo	175
	Mínimo	2
	Média	63
	Desvio padrão	64
	Mediana	47
	Não respostas	36

4.3 Desempenho ambiental

Na vertente do desempenho ambiental verificou-se a existência de um SGA, de certificação energética, a aplicação do Programa Eco.AP, a utilização de critérios de CPE, a definição de medidas de racionalização, a monitorização ambiental, a existência de um sistema de rotulagem de excelência ambiental na construção e de um sistema de rotulagem ambiental/de sustentabilidade de produtos/serviços.

No que diz respeito aos SGA, a grande maioria das organizações (59%) não implementou nem prevê implementar esta ferramenta. Contudo, 36% das organizações afirmam que a implementação de um SGA está prevista ou a ser realizada. Esta ferramenta está implementada em apenas 5% das organizações. Das entidades que referiram ter um SGA implementado ou em fase de implementação, apenas uma refere ter o SGA certificado, apresentado quer a certificação EMAS, quer a ISO 14001 (tabela 11). Este resultado era espectável uma vez que, tal como referido por Marimon *et al.* (2011), o sistema EMAS é mais exigente do que a norma ISO 14001, pelo que as organizações têm tendência para obter primeiro a certificação ISO e, posteriormente, a certificação EMAS. Importa destacar que as organizações que implementaram SGA pertencem ao MDN e MS. De acordo com Ramos (2004), o setor da Defesa tem sido pioneiro na adoção de práticas ambientais, o que explica a sua aposta na implementação dos SGA. Também o MS apresenta um histórico de boas práticas, como a escolha para primeiro Ministério a assinar o acordo de implementação do Programa Eco.AP. A baixa taxa de implementação dos SGA nas organizações da APCP vai ao encontro do referido pela OECD (1998), onde é sublinhado que a AC tem sido mais lenta a implementar estes sistemas do que a AL. Emilsson e Hjelm (2002) referem que estes sistemas com certificação ISO 14001 ou EMAS são mais adequadas aos municípios, uma vez que estes organismos têm maior semelhança com as organizações industriais. Porém, considerando que a implementação destes sistemas é o que leva a

maioria das organizações a realizar auditorias ambientais, pode dizer-se que a fraca adoção dos SGA se reflete na fraca realização de auditorias ambientais.

Apenas 15% das organizações possui certificação energética de acordo com o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar dos Edifícios (tabela 11). A fraca adoção deste sistema evidencia que as entidades públicas consideram pouco importante a implementação deste tipo de certificação. De acordo com Pinheiro (2006), na Europa, as pessoas passam cerca de 80 a 90% do seu tempo dentro dos edifícios, pelo que a inadequada conceção e manutenção dos equipamentos de climatização podem causar graves problemas de saúde pública. Assim, uma maior aposta na reabilitação do edificado existente e na sua certificação energética poderia não só trazer benefícios económicos, associados à redução dos consumos de energia, mas também ao nível da saúde e do bem-estar dos seus utilizadores.

Relativamente ao Programa Eco.AP, a designação do Gestor Local de Energia (GLE) é o elemento mais aplicado, tendo sido identificado por 86% das organizações respondentes. Pelo contrário, os Contratos de Gestão de Eficiência Energética (CGEE) foram implementados apenas por 7% das organizações (tabela 11). Considerando que todos os serviços e organismos da Administração Direta e Indireta do Estado estão sujeitos à nomeação do GLE (Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro), era expectável que este fosse o elemento mais implementado do Programa Eco.AP. As entidades obrigadas à celebração dos CGEE são definidas pelos Ministérios em função dos seus consumos energéticos (i.e. entidades que representem pelo menos 20 % do consumo de energia do Ministério e que, individualmente ou agrupadas, tenham consumos superiores equivalentes a 100 MWh/ano). As organizações que não celebrem um CGEE devem definir um plano de ação de eficiência energética (Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro). Assim, justifica-se que o número de entidades que implementaram este elemento seja maior do que as que celebraram CGEE, correspondendo este último ao componente menos implementando.

No que concerne à implementação dos critérios da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas, a grande maioria das organizações (67%) afirmam fazê-lo quase sempre ou muitas vezes. Apenas 5% das organizações afirmam nunca implementar estes critérios (tabela 11). Estes dados não corroboram as afirmações de CEPS e CE (2012), onde é destacado que o critério com maior peso na adjudicação de contractos públicos na Europa não são as questões ambientais e de sustentabilidade, mas sim o preço. É importante destacar que a adoção destes procedimentos é maior ao nível da APCP, pois apenas 36% dos municípios portugueses utilizam critérios ambientais e/ou de sustentabilidade (Nogueiro, 2008). Este dado é particularmente significativo, uma vez que o Estado adquire bastantes produtos e serviços, constituindo um dos principais compradores/consumidores (Afonso, 2007). Assim, e considerando que o SP deve assumir um papel de liderança e de exemplo de boas práticas para todas as atividades económicas, torna-se fundamental que os procedimentos de adjudicação de contratos públicos tenham em conta não só a redução de custos, mas também a promoção de benefícios sociais e ambientais, cumprindo as atribuições e responsabilidades inerentes a este setor (Walker e Brammer, 2009).

Cerca de 91% das organizações inquiridas implementaram ou estão a implementar medidas de racionalização na utilização de recursos e/ou na gestão da poluição, dos resíduos e das emissões. As três grandes áreas de racionalização são a energia (implementada em 83% das organizações), os materiais (65% das organizações) e os resíduos (65%); enquanto os três grandes setores/processos de racionalização são o uso de equipamentos (89%), a operação e manutenção das instalações (76%) e a desmaterialização de serviços (73%) (tabela 11). A implementação deste tipo de práticas é bastante importante, pois permite: i) alcançar encaixes financeiros importantes, associados à redução dos consumos e à gestão dos resíduos, da poluição e das emissões associadas; e ii) reduzir os impactes ambientais associados ao desenvolvimento das suas atividades.

Em 58% das organizações não foi implementado nenhum tipo de programa de recolha de dados de natureza ambiental, 19% fazem-no de forma esporádica e 23% de forma periódica (tabela 11). Esta fraca tendência de implementação de procedimentos para a recolha periódica deste tipo de dados também foi verificada por Ramos e Melo (2005): 73% das unidades militares portuguesas não utilizam este procedimento; apenas a Força Área Portuguesa foge a esta tendência (57,1% das unidades implementaram esta prática). Contudo, a implementação periódica deste tipo de procedimentos possibilita que as organizações avaliem as medidas de racionalização de recursos e de gestão de poluição, resíduos e emissões implementadas. Sem a definição deste tipo de procedimentos, a avaliação da estratégia de sustentabilidade adotada dificilmente poderá ser feita de forma efetiva.

Nenhuma das organizações inquiridas implementou um sistema de rotulagem de sustentabilidade e excelência ambiental na construção ou um sistema de rotulagem ambiental/ de sustentabilidade de produtos ou serviços (tabela 11). De acordo com Pinheiro (2006), a otimização dos métodos de conceção, construção, renovação e demolição dos edifícios e do ambiente construído pode permitir melhorias significativas no desempenho ambiental e económico desses espaços e na qualidade de vida das populações. Assim, a aposta na adoção de um sistema de rotulagem da construção por parte das entidades públicas permitiria não só reduzir os impactes do edificado, mas também funcionar como promotor para que as instituições privadas também o façam. Para Domingues (2010), a implementação de um rótulo de serviço público sustentável seria uma forma prática e simples das organizações comunicarem o seu desempenho e de impulsionarem outras entidades públicas a adotarem comportamentos mais sustentáveis.

A tabela 11 sintetiza as frequências obtidas para as práticas ambientais analisadas.

Tabela 11 – Frequências das práticas ambientais

Questão	Rótulo da categoria	N	%
SGA	Não, e não está previsto	25	59
	Não, mas está previsto em plano	10	24
	Sim, em fase de implementação	5	12
	Sim e está implementado	2	5
	Não respostas	2	
Certificação SGA ^a	EMAS	1	13
	ISO 14001	1	13
	Não está certificado	7	88
	Não respostas	36	
Certificação energética	Não	35	85
	Sim	6	15
	Não respostas	3	
Elementos Programa Eco.AP ^a	Contratos de eficiência energética	2	7
	Gestor local de energia	24	86
	Plano de ação para a eficiência energética	12	43
	Não respostas	16	
Critérios CPE	Nunca	2	5
	Raramente	0	0
	Algumas vezes	11	28
	Muitas vezes	10	26
	Quase sempre	16	41
	Não respostas	5	
Racionalização	Não	4	9
	Sim	40	91
	Não respostas	0	
Áreas temáticas de racionalização ^a	Água	22	55
	Emissões	9	23
	Energia	33	83
	Materiais	26	65
	Resíduos	26	65
	Ruido	3	8
	Não respostas	4	
Setores/processos de racionalização ^a	Desmaterialização de serviços	27	73
	Frota automóvel	11	30
	Operação e manutenção de instalações	28	76
	Equipamentos	33	89
	Comportamentos	1	3
	Não respostas	7	
Monitorização ambiental	Não	25	58
	Recolha esporádica	8	19
	Recolha periódica	10	23
	Não respostas	1	
Rotulagem na construção	Não	42	100
	Sim	0	0
	Não respostas	2	
Rotulagem de produtos/serviços	Não	42	100
	Sim	0	0
	Não respostas	2	

(^a100% pode ser excedido, uma vez que os respondentes podiam dar múltiplas respostas a esta pergunta)

4.4 Responsabilidade social e áreas associadas

As práticas e ferramentas avaliadas nesta componente foram a existência de um plano de higiene e segurança no trabalho, de um sistema de responsabilidade social, a adaptabilidade das instalações para pessoas com mobilidade reduzida, a utilização de critérios de igualdade de oportunidades, a disponibilização de formação aos funcionários, o envolvimento das organizações com a comunidade, a consulta às partes interessadas, o conhecimento do grau de satisfação dos utilizadores e fornecedores, a utilização de monitorização e a existência de um Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas.

58% das organizações inquiridas implementaram um plano de higiene e segurança no trabalho, enquanto apenas 21% implementaram um sistema de responsabilidade social (tabela 12). Tsai e Chou (2009) e Santos *et al.* (2011) referem que a criação e manutenção de um ambiente de trabalho seguro: i) garante que os trabalhadores tenham níveis elevados de saúde, protegendo-os contra acidentes, doença ou desconforto no local de trabalho; ii) aumenta a eficiência dos processos de trabalho; iii) melhora a perceção dos empregados sobre o seu ambiente de trabalho e iv) leva a uma maior atratividade para o recrutamento de novos colaboradores. De acordo com a “Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2008-2012”, a temática da SST constitui uma das preocupações centrais de qualquer política de promoção da qualidade do emprego, quer ao nível das políticas públicas e da atuação dos atores institucionais do Estado, quer ao nível das empresas, dos trabalhadores e dos parceiros sociais (ACT, 2008). Assim, pode afirmar-se que as organizações públicas estão a começar a perceber a importância da implementação de procedimentos de higiene, saúde e segurança no trabalho. Contudo, no que concerne à implementação de sistemas de responsabilidade social, a aposta tem sido mais lenta. No entanto, a percentagem de organizações que implementaram SGRS (21%) é superior à percentagem de entidades que adotaram SGA (5%).

Apenas 14% das organizações referem que as suas instalações estão totalmente adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida, enquanto em 19% das entidades não existe nenhuma adaptação que permita o acesso a estes cidadãos (tabela 12). A Constituição da República Portuguesa, para além de consagrar o princípio da igualdade de todos os cidadãos, estabelece que é ao Estado que cabe a responsabilidade de adotar as medidas necessárias para garantir às pessoas com incapacidade o pleno reconhecimento e exercício dos seus direitos num quadro de igualdade de oportunidades (Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto). Para que as pessoas com algum tipo de incapacidade e mobilidade reduzida possam aceder aos organismos públicos, de modo a exercer os seus direitos e deveres, é preciso que os mesmos estejam totalmente adaptados para esse fim. Assim, para que seja garantido o direito à cidadania de igual modo a todos os cidadãos portugueses, é necessário que todos os edifícios públicos ou locais onde funcionem serviços públicos estejam totalmente adaptados para pessoas com mobilidade reduzida. Considerando os dados obtidos com o inquérito, constata-se que as organizações da APCP ainda estão longe de cumprir o estipulado na Constituição. Afigura-se premente a necessidade do Estado e das restantes entidades públicas

reabilitarem os seus edifícios, as suas instalações e os seus equipamentos, de modo a garantir o livre acesso a todo e qualquer cidadão, independentemente das suas capacidades de mobilidade.

98% das entidades afirmam seguir critérios de igualdade de oportunidades em termos de género e incapacidade (tabela 12). Este procedimento indica que as organizações garantem o cumprimento da Constituição da República Portuguesa e do princípio da igualdade de todos os cidadãos (Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto). Contudo, e uma vez que apenas 14% das organizações estão totalmente adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida, é possível inferir que a taxa de adoção de critérios de igualdade de oportunidades estará sobrevalorizada, pois os cidadãos com limitações ao nível da mobilidade não podem trabalhar na maioria dos edifícios públicos portugueses. No entanto, e considerando que o SP deve garantir o cumprimento da legislação, é importante que as organizações públicas se afigurem como um exemplo na não discriminação. Assim, espera-se que a existência de uma elevada taxa de implementação de critérios de igualdade de oportunidades no SP, impulse as organizações privadas a seguir o seu exemplo, contribuindo para alcançar uma sociedade mais justa, equitativa, solidária e não discriminatória.

Todas as organizações proporcionam formação aos seus funcionários e colaboradores (tabela 12), sendo que a maioria (83%) afirma investir menos de 25% da execução orçamental nesta prática (figura 8). Ameer e Othman (2012), Collins *et al.* (2007) e Lawrence *et al.* (2006), nas suas avaliações das práticas de sustentabilidade no setor empresarial, consideram o fornecimento de formação aos funcionários e colaboradores como uma prática fundamental. No SP, e considerando as suas especificidades, a implementação desta prática é ainda mais importante. É de destacar a elevada percentagem de organizações respondentes que fomentam esta prática, especialmente se se comparar com as percentagens obtidas por Lawrence *et al.* (2006): 55% nas pequenas empresas da Nova Zelândia, 85% nas médias e cerca de 90% nas grandes empresas. Assim, os dados indicam que, em Portugal, as organizações da AC estão a funcionar como um exemplo para o fomento da formação profissional. É este papel de líder para toda a economia que se espera que o SP possa vir a assumir.

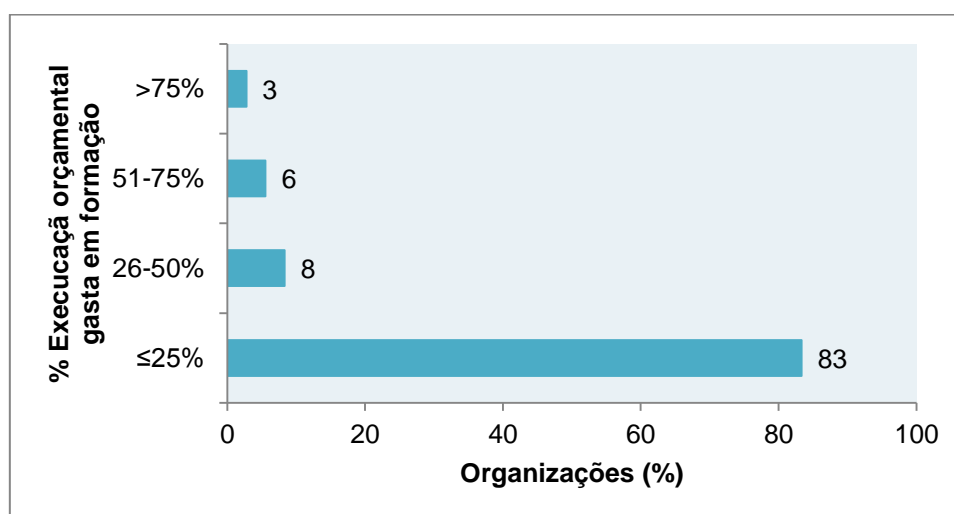


Figura 8 – Percentagem da execução orçamental investida na formação dos funcionários

Importa ainda referir que, de forma a promover uma avaliação efetiva desta prática, seria importante verificar quais as áreas de formação promovidas, i.e. perceber se focam o estritamente necessário para o desempenho das atividades ou se, pelo contrário, consistem em temáticas abrangentes que abordam as diferentes componentes da sustentabilidade. Para além disso, as organizações devem fomentar a valorização pessoal dos seus colaboradores e funcionários, garantindo-lhes as condições necessárias para que possam melhorar as suas competências e a sua formação académica.

74% das organizações desenvolveram, nos últimos 3 anos, ações a favor do bem-estar dos funcionários (e.g. melhoramento de edifícios e equipamentos, desenvolvimento de ações de convívio, implementação de espaços comuns para refeições, ações de formação e palestras) (tabela 12). Esta elevada taxa de desenvolvimento de ações que promovam o bem-estar dos funcionários mostra que as organizações públicas estão atentas à importância que estas iniciativas têm para o desempenho global da organização. Os sentimentos, percepções e aspirações dos funcionários públicos perante a sua organização e empregador refletem-se no seu desempenho e na realização da sua atividade laboral diária. Por vezes, pequenos investimentos podem funcionar como um importante impulsionador para a melhoria da qualidade nos serviços prestados.

Nos últimos 3 anos, 40% das entidades referem ter realizado ações de envolvimento com a comunidade (e.g. recolha de alimentos, roupa, brinquedos e livros; ações de dádivas de sangue e/ou medula óssea; iniciativas com a comunidade escolar; plantação de árvores e recolha de fundos para instituições de solidariedade social) (tabela 12). Considerando a responsabilidade social inerente ao SP, é necessário que mais organizações desenvolvam projetos e ações de envolvimento com a comunidade, promovendo assim uma relação de proximidade e de confiança entre este setor estruturante da sociedade e os cidadãos. Para além disso, esta proximidade com os cidadãos promove uma cidadania e governança mais ativas e participadas, ajudando a que as sociedades caminhem no sentido do DS.

Relativamente ao envolvimento das partes interessadas nos processos de tomada de decisão, 35% das organizações não o faz, 16% faz raramente, 30% frequentemente, 12% muito frequentemente e apenas 7% o faz sempre. As principais partes envolvidas são os colaboradores internos (em 82% das organizações) (tabela 12). Bryson (2011) refere que o envolvimento das diferentes partes interessadas nos processos de tomada de decisão das organizações públicas é muito importante, uma vez que o seu sucesso depende da satisfação das diferentes partes interessadas de acordo com o que cada uma considera como valioso. Jarrar e Schiuma (2007) destacam que as políticas públicas são mais eficazes quando se criam as condições para que os interessados possam participar ativamente no processo da sua definição. Assim, para que seja possível atingir um elevado nível de governança e uma sociedade mais justa e participativa, é necessário que as entidades públicas apostem mais na consulta das partes interessadas. Em relação à distribuição dos diferentes tipos de partes interessadas nos processos de tomada de decisão, os resultados evidenciam os colaboradores internos como os principais envolvidos. São estes que lidam diariamente com os assuntos em análise, possuindo não só o conhecimento teórico, mas também uma noção mais

profunda dos impactes e consequências da sua aplicação no contexto em análise. O próprio Governo refere que é necessário “dignificar, valorizar, apoiar e envolver os funcionários públicos e outros agentes do Estado que (...) são os responsáveis últimos pela concretização das políticas públicas e pelo desempenho da Administração Pública” (PCM, 2011). Importa salientar que a categoria “outros” desta pergunta engloba as entidades governamentais, os dirigentes, o público-alvo, os utentes e outras organizações públicas.

No que diz respeito à avaliação do grau de satisfação dos utentes em relação aos serviços prestados, 14% das organizações não o faz ou faz apenas raramente, 48% faz frequentemente e 38% afirma fazê-lo muito frequentemente ou sempre. Na avaliação do grau de satisfação dos seus fornecedores e prestadores de serviços a tendência é inversa: 42% das organizações não faz ou faz raramente, 37% faz frequentemente e 21% afirma fazê-lo muito frequentemente ou sempre (tabela 12). Um dos mecanismos que permite que organizações saibam se estão a prestar um bom ou mau serviço, um bom ou mau atendimento é perguntando aos seus utentes. Assim, e considerando que um dos objetivos do Governo é “desenvolver um Estado ágil e inovador (...) que preste serviços de qualidade e individualizados aos cidadãos”, seria espectável que as organizações da “máquina” do Estado implementassem mecanismos que lhes permitisse avaliar sempre e de uma forma sistemática o grau de satisfação dos seus utentes e dos fornecedores e prestadores de serviços a quem adjudicaram os seus contratos de aquisição de bens e serviços. A implementação destes procedimentos é um passo fundamental na promoção de serviços públicos de qualidade e orientados para as diferentes partes interessadas. Importa contudo destacar que a implementação destes procedimentos é maior ao nível da AC: 62% dos municípios não realizam qualquer avaliação da satisfação dos seus utentes (Sá e Sintra, 2008).

Em 41% das organizações não foi implementado nenhum tipo de programa de recolha de dados de natureza social. Em 16% das entidades a recolha é feita de forma esporádica e em 43% de forma periódica (tabela 12). Tal como referido no caso dos dados de natureza ambiental, é a implementação destes procedimentos que possibilita a verificação do sucesso ou insucesso das estratégias sociais adotadas. Sem a sua implementação, a avaliação da estratégia de sustentabilidade adotada não poderá ser feita de forma efetiva. Contudo, a tendência de implementação destes procedimentos é maior ao nível social do que ambiental: 59% das organizações implementaram procedimentos de recolha de dados sociais, contra apenas 42% no caso de dados ambientais. A este facto acresce a acentuada diferença entre os sistemas de gestão adotados: apenas 5% das organizações implementaram um SGA, enquanto 21% implementaram um SGRS. Assim, é possível inferir que as entidades respondentes têm maior preocupação com as questões sociais relativamente às questões ambientais, o que pode estar relacionado com o facto das questões sociais estarem intimamente ligadas ao bem-estar dos colaboradores das organizações, existindo benefícios a curto prazo. No caso das considerações ambientais, por vezes o retorno dessa aposta não acontece num curto período ou não se reflete de forma direta na qualidade do ambiente de trabalho. Para além disso, algumas das considerações sociais são impostas pela legislação.

91% das entidades respondentes possuem um Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas (tabela 12). Apesar destes planos não serem obrigatórios, o Conselho de Prevenção da Corrupção recomenda que os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos o façam. A sua elaboração permite diminuir a possibilidade de ocorrência do crime de corrupção na AP, constituindo um instrumento que permite aferir a responsabilidade na correta gestão dos recursos públicos (INAC, 2010 e Recomendação nº 1/2009 do Conselho de Prevenção da Corrupção). A implementação de procedimentos e ferramentas que minimizem os riscos de ocorrência de crime no SP são fundamentais, uma vez que não se pode possibilitar que as pessoas que representam o Estado possam beneficiar ilegalmente pelo lugar privilegiado e de relevância que ocupam na sociedade portuguesa. As sociedades resultantes do processo da procura do DS devem assentar em princípios básicos de justiça, de seriedade, de equidade, de igualdade, de solidariedade e de bem-estar económico, ambiental e social.

As frequências obtidas para as práticas de responsabilidade social e áreas associadas verificadas são apresentadas na tabela 12.

Tabela 12 – Frequências das práticas de responsabilidade social e áreas associadas

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Plano de higiene e segurança no trabalho	Não	18	42
	Sim	25	58
	Não respostas	1	
Plano responsabilidade social	Não	34	79
	Sim	9	21
	Não respostas	1	
Adaptação mobilidade reduzida	Na totalidade	6	14
	Na maior parte	14	32
	Em metade	4	9
	Em parte	11	26
	Não	8	19
	Não respostas	1	
Critérios de igualdade	Não	1	2
	Sim	41	98
	Não respostas	2	
Formação	Não	0	0
	Sim	44	100
	Não respostas	0	
Ações bem-estar funcionários	Não	11	26
	Sim	31	74
	Não respostas	2	
Ações de envolvimento com a comunidade	Não	26	60
	Sim	17	40
	Não respostas	1	

(Continua)

Tabela 12 – Frequências das práticas de responsabilidade social e áreas associadas (continuação)

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Envolvimento partes interessadas	Nunca	15	35
	Raramente	7	16
	Frequentemente	13	30
	Muito frequentemente	5	12
	Sempre	3	7
	Não respostas	1	
Partes interessadas consultadas ^a	Colaboradores internos	23	82
	Fornecedores	4	14
	ONG	3	11
	Cidadãos em geral	3	11
	Outros	15	54
	Não respostas	16	
Aferição do grau de satisfação dos utentes	Nunca	3	7
	Raramente	3	7
	Frequentemente	20	48
	Muito frequentemente	5	12
	Sempre	11	26
	Não respostas	2	
Aferição do grau de satisfação dos fornecedores	Nunca	11	26
	Raramente	7	16
	Frequentemente	16	37
	Muito frequentemente	3	7
	Sempre	6	14
	Não respostas	1	
Monitorização social	Não	18	41
	Recolha esporádica	7	16
	Recolha periódica	19	43
	Não respostas	0	
Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas	Não	4	9
	Sim	40	91
	Não respostas	0	

(^a100% pode ser excedido, uma vez que os respondentes podiam dar múltiplas respostas a esta pergunta)

4.5 Desempenho económico-financeiro

Nesta componente verificou-se a definição de objetivos e metas de contenção de custos, a contabilização de custos unitários e sua evolução e a percentagem de pagamentos a fornecedores feita dentro do prazo.

A definição de objetivos e metas de contenção de custos existe em 93% das entidades respondentes (tabela 13). Esta prática permite que as organizações tenham um maior controlo sobre os seus gastos, possibilitando o cumprimento de um dos objetivos estipulados pelo Governo: redução das despesas e custos do Estado (PCM, 2011). Importa salientar que, na procura de uma sociedade justa e sustentável em todas as suas vertentes, o Estado tem de dar o exemplo e gastar apenas o necessário para que as suas organizações consigam fornecer os serviços e bens públicos que lhes competem. Contudo, é necessário garantir que a definição de objetivos e metas de contenção de

custos e o redimensionamento do SP (i.e. diminuição do número de organismos e do número de funcionários) são feitos de forma a garantir o cumprimento das atribuições e dos serviços públicos.

45% das entidades medem custos unitários (e.g. funcionários, bens e serviços produzidos, deslocações, recursos e consumos). Na maioria destas organizações (72%) a evolução destes custos tem sido positiva (tabela 13). Importa destacar que a análise da evolução dos custos pode ser feita de duas formas:

- i) análise matemática – neste tipo de avaliação, uma evolução positiva significa que a variável em análise está em crescimento, ou seja, que os custos unitários estão a aumentar. No entanto, considerando que os valores de execução orçamental apresentam uma tendência decrescente (ver capítulo 4.1) e que os salários dos funcionários públicos têm vindo a diminuir desde a implementação, em 2011, do Programa de Assistência Económica e Financeira (e.g. corte de 5% em média dos salários em 2011 e a suspensão dos subsídios de férias e de Natal em 2012) (Cunha e Braz, 2012), seria espectável que a evolução dos custos unitária fosse negativa, i.e. que estes custos estivessem a diminuir;
- ii) análise da adoção da prática – neste caso, uma avaliação positiva indica um aumento na implementação do procedimento em análise, ou seja, que as organizações têm vindo a apostar na medição de mais custos unitários.

Apesar deste duplo sentido, a área económico-financeira avalia a evolução dos custos unitários através da análise matemática (i.e. positiva significa que os custos cresceram, neutra que não houve alteração e negativa que diminuíram). Assim, e uma vez que se trata de um indicador económico-financeiro, considera-se que esta é a abordagem correta para este indicador. No entanto, a aplicação desta abordagem aos resultados estabelece que os custos unitários estão a aumentar, o que não está de acordo com a redução dos valores da execução orçamental e do número de funcionários. Desta forma, é possível inferir que talvez as entidades tenham percebido mal a pergunta e tenham considerado como positivo a medição de mais custos unitários.

Apesar da disparidade verificada, importa salientar que a implementação deste procedimento nas organizações públicas leva a que estas tenham um maior conhecimento do peso dos consumos e do desenvolvimento da sua atividade na execução orçamental final. Assim, a utilização deste procedimento pode auxiliar as entidades a controlarem de forma mais rigorosa os seus gastos, ajudando-as a alcançar a estabilidade financeira.

A maioria das organizações (91%) afirma que a percentagem de pagamentos a fornecedores feita dentro do prazo é superior a 75% (figura 9). O Estado, enquanto ator principal nos destinos de um país, deve ser um exemplo de conduta ética. O pagamento aos fornecedores dentro do prazo estipulado não só permite que as organizações públicas girem melhor o orçamento e a respetiva execução, como garante que os seus fornecedores e prestadores de serviços possam cumprir os seus compromissos financeiros, éticos e legais (e.g. pagamento do salário dos funcionários). Desta forma, o Estado fomenta o funcionamento das várias vertentes do sistema económico. Para além

disso, ao assumir-se como um exemplo de boas práticas, pode influenciar as organizações privadas a adotar o mesmo comportamento, o que resultará numa sociedade mais justa e equilibrada.

Estas preocupações são particularmente importantes no atual contexto económico português (i.e. sob assistência económico-financeira), uma vez que muitas pequenas e médias empresas estão completamente dependentes dos seus compradores ou das instituições a quem prestam serviços, correndo o risco de falir ou entrar em insolvência se os pagamentos não forem feitos nos prazos estipulados. Importa referir que a Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro (relativa ao Orçamento do Estado para 2011) tornou obrigatória a publicação por partes das entidades públicas da respetiva situação relativa às dívidas a fornecedores, o que poderá ter influenciado fortemente as organizações da APCP a aumentar a sua taxa de cumprimento dos prazos estipulados.

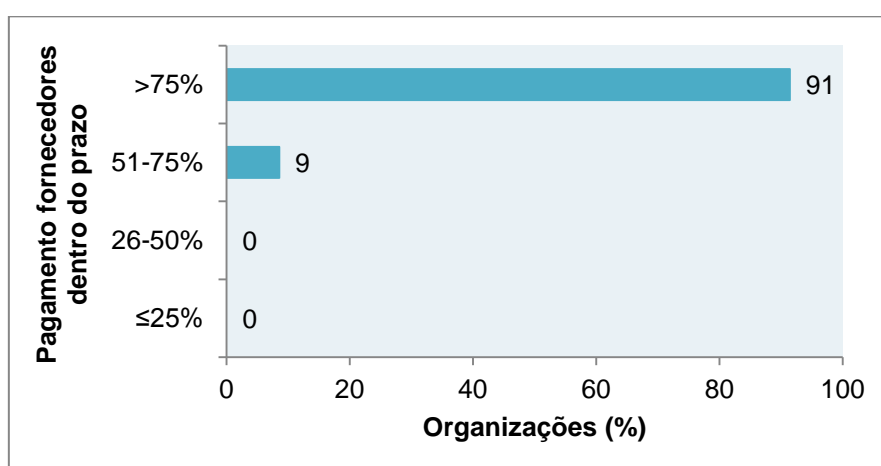


Figura 9 – Organizações e pagamento aos fornecedores dentro do prazo

A tabela 13 sintetiza as frequências obtidas para as práticas de responsabilidade económico-financeira investigadas.

Tabela 13 – Frequências das práticas de responsabilidade económico-financeira

Questão	Rótulo da categoria	N	%
Objetivos e metas de contenção de custos	Não	3	7
	Sim	37	93
	Não respostas	4	
Contabilização de custos unitários	Não	22	55
	Sim	18	45
	Não respostas	4	
Evolução dos custos unitários	Negativa	2	11
	Neutra	3	17
	Positiva	13	72
	Não respostas	26	

4.5 Comentários finais

Apesar do teste não paramétrico Qui-Quadrado (X^2) ter sido aplicado com a intenção de avaliar a associação entre a distribuição de frequências em termos da adoção de práticas e ferramentas de sustentabilidade nos referidos grupos (i.e. ao nível da APCP a que as organizações pertencem, dos respetivos Ministérios e da dimensão das organizações em função do número de trabalhadores), as condições de aplicação do teste (i.e. não mais do que 20% das células⁴ com frequência esperada inferior a 5 e nenhuma célula com frequência esperada inferior à unidade) (Wheater e Cook, 2000 e Laureano, 2011) não foram verificadas na maior parte das situações. Assim, no anexo III são apresentadas as tabelas de contingência e especificados os casos em que as condições de aplicação do teste não foram cumpridas. Nos casos em que foi possível aplicar o teste, não se verificou existir nenhuma evidência estatística significativa.

Analisando as tabelas de contingências (anexo III) relativas à desagregação por Ministério, a PCM parece refletir a entidade ministerial que implementou menos práticas. Contudo, importa salientar que a taxa de resposta deste Ministério cinge-se a 1 entidade, pelo que não se pode afirmar que o perfil de sustentabilidade desta organização reflete o das restantes 17 entidades que constituem a PCM.

Assim, e considerando que nos restantes Ministérios não se verificam diferenças tão acentuadas, pode inferir-se que não se identificam de forma clara padrões que retratem diferenças marcadas entre as práticas implementadas. Desta forma, conclui-se que as entidades da APCP apresentam um perfil de sustentabilidade semelhante. A explicação para este resultado pode estar relacionada com o facto destas entidades operarem em ambientes semelhantes, o que leva a que os incentivos de adoção de determinadas práticas sejam iguais para todas. Por outro lado, apesar de existirem setores que têm sido pioneiros ou constituído um bom exemplo na integração da sustentabilidade, esse sentido de querer liderar pelo exemplo não foi aplicado de igual forma a todas as componentes desta temática, existindo áreas a melhorar.

⁴ O teste do Qui-Quadrado tem por base a análise da tabela de contingência que relaciona as características das variáveis em análise. Cada célula corresponde à interseção de uma categoria da variável em linha com a variável em coluna (Laureano, 2011). Por exemplo, no caso da variável “contabilização de custos unitários” e da variável “nível de administração”, cada variável tem duas características (i.e. “sim” e “não” na primeira e os grupos “Administração Direta” e “Administração Indireta” na segunda), pelo que a tabela de contingência tem quatro células.

5. CONCLUSÕES

O setor público, e a Administração Central (AC) em particular, são responsáveis pela definição de políticas e estratégias que condicionam a atuação das entidades sob a sua tutela e regulação. Assim, este subsetor da Administração Pública tem a possibilidade de influenciar outros setores da sociedade a adotar comportamentos mais sustentáveis.

A integração destas preocupações na gestão das organizações é feita através da adoção de práticas e ferramentas que permitem gerir, avaliar/medir e relatar os diversos aspetos ambientais e de sustentabilidade. Apesar de muitos destes métodos terem sido concebidos para o setor privado, podem ser implementados nas organizações públicas. No entanto, a comunidade científica tem omitido frequentemente este setor dos estudos e investigações realizadas sobre a integração da sustentabilidade em organizações e atividades económicas.

Ao longo desta dissertação, foram apresentados vários exemplos de práticas e ferramentas utilizadas por organizações públicas e que permitem a implementação de princípios de sustentabilidade na gestão e operacionalização das respetivas atividades. Importa frisar que estas práticas podem ser aplicadas a qualquer organização pública, independentemente do seu tamanho ou do subsetor a que pertencem.

Para proceder à análise do caso de estudo, procedeu-se ao desenvolvimento de um inquérito por questionário aos organismos da Administração Pública Central Portuguesa (APCP), nomeadamente Secretarias-Gerais, Direções-Gerais, Inspeções-Gerais e Institutos Públicos, inseridos no universo do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), e cuja área de influência fosse maioritariamente nacional.

Da análise dos dados provenientes do referido questionário, é possível verificar-se que existem algumas práticas que foram adotadas em larga escala, designadamente: a promoção da formação de funcionários e colaboradores, a utilização do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), a definição de objetivos e metas de contenção de custos, a elaboração dos Planos de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas, o cumprimento de critérios de igualdade de oportunidades em termos de género e incapacidade, a implementação de procedimentos de racionalização na utilização de recursos e/ou na gestão da poluição, dos resíduos e das emissões e a designação de Gestores Locais de Energia foram implementadas em mais de 90% das organizações respondentes.

Contudo, os restantes resultados evidenciam que estas instituições têm ainda um largo espectro de procedimentos que podem adotar. Das três dimensões da sustentabilidade analisadas, verificou-se que a mais negligenciada é a área ambiental, nomeadamente ao nível de: sistemas de gestão, avaliação de desempenho e auditorias ambientais. É possível que esta fraca aposta na dimensão ambiental esteja relacionada com a frequente assunção de que este setor acarreta menores impactes

ambientais do que o setor industrial, bem como pelo facto de muitos destes instrumentos serem de natureza voluntária, enquanto na esfera social algumas práticas assumem um cariz mais obrigatório.

Importa ainda salientar que, apesar da responsabilidade social estar a ser implementada a uma taxa mais elevada do que as preocupações ambientais, existem determinados aspetos sociais que necessitam de intervenção premente. O Estado e, consequentemente, a AC devem não só constituir um bom exemplo na gestão dos recursos e bens públicos, como também têm o dever de garantir o cumprimento dos princípios consagrados na Constituição da República Portuguesa. Neste sentido, não é moralmente, nem eticamente aceitável que a maioria das entidades respondentes não estejam totalmente adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida. É fundamental que as organizações do Estado garantam que os cidadãos têm ao seu dispor as condições necessárias para puderem aceder aos organismos públicos e exercer os seus direitos e deveres. Assim, afigura-se urgente a necessidade da Administração Pública reabilitar os seus edifícios, as suas instalações e os seus equipamentos, de modo a garantir o livre acesso a todo e qualquer cidadão, independentemente das suas capacidades de mobilidade.

No que concerne à dimensão económico-financeira, verificou-se que as entidades da APCP têm vindo a reduzir os seus gastos: nos últimos três anos, os valores médios da execução orçamental e dos custos associados à implementação de práticas de sustentabilidade tiveram um decréscimo. A este facto acresce a elevada taxa de definição de objetivos e metas de contenção de custos.

É de salientar que os valores de execução orçamental, o número de funcionários e os custos associados à integração da sustentabilidade foram avaliados para três anos consecutivos: 2010, 2011 e 2012. A diminuição verificada nos valores médios das três variáveis nos referidos anos permite associar esta redução à implementação do Programa de Assistência Financeira, implementado em 2011 no seguimento do pedido de ajuda externa à Comissão Europeia, ao Banco Central Europeu e ao Fundo Monetário Internacional.

Não obstante o facto da contenção financeira obrigar a uma gestão mais cuidada e sustentada dos bens e recursos públicos, é preciso garantir que a redução orçamental não compromete as restantes componentes da sustentabilidade e que não condiciona o fornecimento dos serviços públicos.

A aposta na sustentabilidade, através da redução de custos com o consumo de recursos e o tratamento de resíduos, do desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e pró-ativos e da promoção de sinergias entre as organizações públicas e as suas partes interessadas, está associada a significativos benefícios a nível económico-financeiro. Assim, o contexto atual de Portugal pode funcionar como impulsionador para que a gestão pública implemente estas preocupações nas suas estratégias.

Contudo, para que tal seja possível, é necessário que se aposte na formação ambiental e de sustentabilidade dos funcionários e colaboradores públicos. Estes são os agentes que melhor

conhecem as organizações e as suas especificidades, pelo que são as pessoas mais qualificadas para proceder à requalificação da Administração Pública.

Espera-se que esta dissertação, ao reunir as diferentes práticas e ferramentas de sustentabilidade utilizadas pelas organizações do setor público e ao detetar as áreas mais negligenciadas e com pior desempenho na APCP, possa estimular a promoção de organizações públicas mais sustentáveis.

Para além disso, a descrição das diversas metodologias existentes para proceder à integração da sustentabilidade pode ser utilizada pelos organismos públicos para apoiar os mecanismos de autoavaliação.

Em trabalhos futuros, poderão ser equacionados os seguintes aspetos:

- ✓ extensão do âmbito de análise às entidades da AC cujo âmbito de influência é essencialmente regional e/ou local;
- ✓ desenvolvimento de metodologias de autoavaliação que permitam às próprias organizações determinar as áreas prioritárias de intervenção e
- ✓ criação de um programa de incentivos para a implementação em larga escala de procedimentos de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, J.; Lafuente, E. & Vilajosana, J. (2013) An Assessment of the OHSAS 18001 Certification Process: Objective Drivers and Consequences on Safety Performance and Labour Productivity, *Safety Science*, **60**, pp. 47–56

ABAE (2013) *ECOXXI 2013*. Associação Bandeira Azul da Europa, secção portuguesa da *Foundation for Environmental Education*

ABAE (s.d.a) *O que é o Programa Eco-Escolas*. Obtido em 1 de agosto de 2013, de Associação Bandeira Azul da Europa: <http://www.abae.pt/programa/EE/descricao.php>

ABAE (s.d.b) *Eco Freguesias XXI - sinopse do projeto*. Obtido em 24 de julho de 2013, de EcoFreguesiasXXI – o projeto – Programa ECOXXI – para o desenvolvimento sustentável – Associação Bandeira Azul da Europa: <http://www.abae.pt/ECOXXI/index.php?p=ecofreguesias&s=projeto>

ACT (2008) *Estratégia Nacional para a Saúde e Segurança no Trabalho 2008-2012*. Autoridade para as Condições do Trabalho, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Adams, C. A. & Frost, G. R. (2008) Integrating Sustainability Reporting into Management Practices. *Accounting Forum*, **32**, pp.288-302

ADENE (s.d.a.) *Legislação Específica*. Obtido em 1 de agosto de 2013, de Legislação Específica – ECO.AP: http://ecoap.adene.pt/pt_PT/legislacao-especifica

ADENE (s.d.b.) *Barómetro de Eficiência Energética e Baixo Carbono na Administração Pública (ECO.AP)*. Obtido em 1 de agosto de 2013, de Barómetro ECO.AP – ECO.AP: http://ecoap.adene.pt/pt_PT/barometro

Afonso, L. (2007) *Consumo Público, Consumo Ético*. Cadernos de Comércio Justo nº 02. Publicado no âmbito do Projeto CIDAC "Consumo Responsável em Portugal: uma escolha ética para o desenvolvimento sustentável". Cores do Globo – Associação para Promoção de Comércio Justo, Lisboa

AMA (2008) *Simplex Autárquico – Quanto mais perto, melhor*. Agência para a Modernização Administrativa, Presidência do Conselho de Ministros

Amaral, D. F. (2006) *Curso de Direito Administrativo*. 3ª edição, **Vol. I**. Edições Almedina, Coimbra

Ameer, R. & Othman, R. (2012) Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations. *Journal Business Ethics*, **108**, pp. 61–79

Armenia, S.; Canini, D. & Casalino, N. (2008) A System Dynamics Approach to the Paper Dematerialization Process in the Italian Public Administration. *Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies - The Italian Association for Information Systems*, 8, pp. 399-408, Physica-Verlag HD, Italy

APA (s.d.a) *CT 150 - Gestão Ambiental*. Obtido a 1 de agosto de 2013, de APA, I.P. – Instrumentos – Normalização - CT 150 - Gestão Ambiental: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=127&sub2ref=469>

APA (s.d.b) *Planos Sectoriais de Baixo Carbono*. Obtido em 1 de agosto de 2013, de APA, I.P. - Políticas – Alterações Climáticas – Mitigação - Planos Sectoriais de Baixo Carbono: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=81&sub2ref=117&sub3ref=303>

APA (s.d.c) *O que é o EBAEpi*. Obtido em 24 de julho de 2013, de APA, I.P. – Instrumentos – Gestão Ambiental - Prémio de Inovação para a Sustentabilidade - EBAEpi - O que é o EBAEpi: <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=120&sub2ref=271&sub3ref=484>

APA & ADENE (2012) *ECO.AP - Programa de Eficiência Energética na Administração Pública*. Apresentação realizada para o workshop “A importância do Gestor Local de Energia e Carbono no ECO.AP”, Agência para a Energia, 23 de março de 2012, evento *Energy Live Expo*, Junqueira

APA & CECAC (2012) Roteiro Nacional de Baixo Carbono - Análise Técnica das Opções de Transição para uma Economia de Baixo Carbono Competitiva em 2050. Agência Portuguesa do Ambiente, Amadora

APCER (2003) *Linhas de Orientação para a Interpretação da Norma OHSAS 18001/NP 4397*. Associação Portuguesa de Certificação, Porto

APCER (2007) *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local*. Associação Portuguesa de Certificação, Porto

Armstrong, M. & Baron, A. (1998) *Performance Management: the New Realities*. Chartered Institute of Personnel and Development, London

Associação Nacional de Municípios Portugueses (2011) *Pacto dos Autarcas – Compromisso para as energias sustentáveis locais*. Obtido em 20 de dezembro de 2013, de ANMP – Pacto de Autarcas: <http://www.anmp.pt/index.php/a-anmp/117>

Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar (s.d.) *Fundamentação do Prémio*. Obtido em 20 de dezembro de 2013, de Prémio Boas Práticas em Saúde: <http://www.boaspraticasemsaude.com/>

Ball, A. (2004) A sustainability accounting project for the UK local government sector? Testing the social theory mapping process and locating a frame of reference. *Critical Perspectives on Accounting*, **15**, pp. 1009–1035

Barton, A. (1999). Public and Private Sector Accounting - The Non-Identical Twins. *Australian Accounting Review*, **9** (2), pp. 22–31

Bernardo, M.; Casadesus, M. S Karapetrovič, S. & Heras, I. (2009) How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, **17**, pp. 742–750

Boland, T. & Fowler, A. (2000) A Systems Perspective of Performance Management in Public Organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, **13**, pp. 417- 446

Bouckaert, G. & Halligan, J. (2006) *A Framework for Comparative Analysis of Performance Management*. Paper presented on the Conference of European Group of Public Administration, Università Bocconi, Milan, 6-9 September 2006

Boyle, R. (2012) *Public Sector Trends 2012*. State of the Public Service Series, Research Paper nº 8. Institute of Public Administration, Dublin

Bratt, C.; Hallstedt, S.; Robèrt, K-H.; Broman, G. & Oldmark, J. (2013) Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, **52**, pp. 309-316

Brignall, S. & Modell, S. (2000) An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the ‘New Public Sector’. *Management Accounting Research*, **11**, pp. 281–306

Brown, H. S.; de Jong, M. & Levy, D. L. (2009) Building Institutions Based on Information Disclosure: Lessons from GRI’s Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production*, **17**, pp. 571–580

Bryson, J. M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco, CA

Burritt, R. L. & Welch, S. (1997) Accountability for Environmental Performance of the Australian Commonwealth Public Sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, **10** (4), pp. 532-561

Carroll, K. A. (2004) *Property Rights and Managerial Decisions in For-profit, Non-profit and Public Organizations - Comparative Theory and Policy*. Palgrave Macmillan, Gordonville, VA, USA

Carter, N.; Klein, R. & Day, P. (1992) *How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*. Routledge, London

Castka, P. & Balzarova, M. A. (2008) The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on Standardisation of Social Responsibility - An Inside Perspective. *International Journal Production Economics*, **113**, pp. 74-87

CE (2011) *Comprar ecológico! Manual de contratos públicos ecológicos*. Comissão Europeia, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2ª edição, Luxemburgo

CEPS & CE (2012) The Uptake of Green Public Procurement in the EU27. Report. Centre for European Policy Studies & College of Europe, European Union

Chadwick, A. (2002) Socio-economic Impacts: Are They Still the Poor Relations in UK Environmental Statements? *Journal of Environmental Planning and Management*, **45** (1), pp. 3-24

Clements, M. & Bowrey, G. (2010) Corporate Social Responsibility in Public Sector Supply Chains: An insight. *Journal of New Business Ideas & Trends*, **8** (2), pp. 1-13

CMA (2006) *EMAS, Sistema Comunitário de Eco Gestão e Auditoria: Guia para Autoridades Locais*. Câmara Municipal de Almada, Almada

CMADS (2007) Declaración Ambiental. Consellería de Medio Ambiente e Desenvolvemento Sostible, Xunta de Galicia, Galicia

CMM (2010) *Manual do Sistema de Gestão Integrado: Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social*. Câmara Municipal de Mora, Mora

CMPD (2009) Relato Ambiental 2009. Câmara Municipal de Ponta Delgada, Ponta Delgada

CMPD (2011) Relato Ambiental 2011. Câmara Municipal de Ponta Delgada, Ponta Delgada

Collins, E.; Lawrence, S.; Pavlovich, K. & Ryan, C. (2007) Business Networks and the Uptake of Sustainability Practices: The case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, **15**, pp.729-740

Constituição da República Portuguesa, Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de Agosto

Costa, A. C. A. (2009) Aplicação da Metodologia *Balanced Scorecard* em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Cunha, J. C. & Braz, C. (2012) A Evolução da Despesa Pública: Portugal no Contexto da Área do Euro. *Boletim Económico do Banco de Portugal*, **18** (4), pp. 23-40

D'Souza, C. (2004) Ecolabel Programmes: A Stakeholder (Consumer) Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, **9** (3), pp. 179-188

Debnath, N.; Uzal, R.; Montejano, G. & Riesco, D. (2010) Web application to improve police management performance - A Web application to prepare police stations to face an ISO 9001:2008 certification process and to improve watching activities of human rights. Communication to the Seventh International Conference on Information Technology, IEEE Computer Society

Decreto-Lei nº 78/2006, de 4 de abril. Diário da República, 1ª série-A, nº 67, de 4 de abril de 2006

Decreto-Lei nº 79/2006, de 4 de Abril. Diário da República, 1ª série–A, nº 67, 4 de Abril de 2006

Decreto-Lei nº 80/2006, de 4 de Abril. Diário da República, 1ª série–A, nº 67, 4 de Abril de 2006

Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de janeiro. Diário da República, 1ª série, nº 20, 29 de janeiro de 2008

Decreto-Lei nº 29/2011, de 28 de fevereiro. Diário da República, 1ª série, nº 41, 28 de Fevereiro de 2011

Decreto-Lei nº 149/2012, de 12 de julho. Diário da República, 1ª série, nº 134, 12 de julho de 2012

Decreto-Lei nº 119/2013, de 21 de agosto. Diário da República, 1ª série, nº 160, 21 de agosto de 2013

Defra (2008) *Defra position statement on Environmental Management Systems*. Department for Environment, Food and Rural Affairs, United Kingdom

Deloitte (s.d.) *O Prémio*. Obtido em 20 de dezembro de 2013, de Boas Práticas no Sector Público – O Prémio - Objectivos: http://www.boaspraticas.com/prm_objectivos.php

Despacho normativo nº 15/2012. Diário da República, 2ª série, nº 127, 3 de julho de 2012

Despacho nº 11262/2006. Diário da República, 2ª série nº100, de 24 de maio de 2006

Despacho nº 8383/2007. Diário da República, 2ª série, nº 90, de 10 de maio de 2007

Despacho nº 4860/2013. Diário da República, 2ª série, nº 69, 9 de abril de 2013

Dettenkofer, M.; Kuemmerer, K.; Schuster, A.; Mueller, W.; Muehlich, M.; Scherrer, M. & Daschner, F. (2000) Environmental auditing in hospitals: first results in a university hospital. *Environmental Management*, **15**, pp. 105-113

DGAEP (2009a) *Glossário de termos estatísticos: conceitos, definições e classificações em uso nas publicações do Observatório do Emprego Público (OBSEP)*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças e da Administração Pública

DGAEP (2009b) *OBSEP - A Década 1996-2005, o Emprego Público em Números*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças e da Administração Pública

DGAEP (2013a) *Organização da Administração do Estado*. Obtido em 22 de junho de 2013, de DGAEP - Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>

DGAEP (2013b) *Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças

DGOTDU (2007) *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território - Relatório*. Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano, Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território

DGRNE (2005) Actualisation 2005 de la Déclaration environnementale 2004. Direction générale des ressources naturelles Wallonie – services centraux, Wallonie

Dias-Sardinha, I. & Reijnders, L. (2005) Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach. *Business Strategy and the Environment*, **14**, pp. 73–91

Dias-Sardinha, I; Reijnders, L & Antunes, P. (2007) Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies. *Environmental Quality Management*, **Summer 2007**, pp. 13-34

Ding, G. K. C. (2008) Sustainable Construction — The Role of Environmental Assessment Tools. *Journal of Environmental Management*, **86**, pp. 451–464

Disterheft, A.; Caeiro, S. S. F. S; Ramos, M. R. & Azeiteiro, U. M. (2012) Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions - Top-down versus participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, **31**, pp. 80-90

Doane, D. & MacGillivray, A. (2001) *Economic Sustainability - The business of staying in business*. Report of SIGMA Project of New Economics Foundation

Domingues, A. R. S. (2010) Rótulo de Serviço Público Sustentável: Aplicação ao Serviço de Licenciamentos e Apoio às Actividades Económicas da Câmara Municipal de Oeiras. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Douglas, A. & Glen, D. (2000) Integrated Management Systems in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*, **11** (4-6), pp. 686-690

Dumay, J.; Guthrie, J. & Farneti, F. (2010): Gri Sustainability Reporting Guidelines For Public And Third Sector Organizations. *Public Management Review*, **12** (4), pp. 531-548

EC (2001) *Factsheet Implementation of EMAS in Public Sector Authorities*. European Commission, First edition, Brussels

EC (s.d.a) *European Prize for Innovation in Public Administration*. Obtido em 24 de julho de 2013, de European Prize for Innovation in Public Administration – Innovation Union – European Commission: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?section=admin-innovators#

EC (s.d.b) *About the Awards*. Obtido em 24 de julho de 2013, de European Commission – Environment: <http://ec.europa.eu/environment/emas/emasawards/about.htm>

EC (s.d.c) *European Business Awards for the Environment: Rewarding Innovation for Sustainability*. European Commission

EC & EuroStat (2007) *Manual on Sources and Methods for the Compilation of COFOG Statistics - Classification of the Functions of Government (COFOG)*. Methodologies and Working Papers, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

EIPA (2013a) *European Public Sector Award 2013 - Weathering the Storm, Creative Solutions in a Time of Crisis*. European Institute of Public Administration, Maastricht

EIPA (2013b) *EPSA 2013 Results*. Obtido em 24 de julho de 2013, de European Public Sector Awards - EPSA 2013 Results: <http://www.epsa2013.eu/en/content/show/&tid=182#.UfD9R7ldb4Y>

Emilsson, S. & Hjelm, O. (2002) Mapping Environmental Management System Initiatives in Swedish Local Authorities – A National Survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **9**, pp. 107–115

Emilsson, S. & Hjelm, O. (2005) Development of the Use of Standardized Environmental Management Systems (EMSs) in Local Authorities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **12**, pp.144–156

Environment Australia (2000) *A Framework for Public Environmental Reporting – An Australian Approach*. Natural Heritage Trust, Commonwealth of Australia & Environment Australia, Australia

Environmental Action Programme (2001) *Government of Jamaica - Environmental Guide to Green Procurement*. Ministry of Finance and Planning, Government of Jamaica, Kingston, Jamaica

ERSAR (s.d.) Prémios de qualidade de serviço. Obtido em 1 de agosto de 2013, de ERSAR: <http://www.ersar.pt/website/ViewContent.aspx?SubFolderPath=%5CRoot%5CContents%5CSitio%5CConsumidores%5CServicos%5CQualidadeServico&Section=consumidores&FolderPath=%5CRoot%5CContents%5CSitio%5CConsumidores%5CServicos&GenericContentId=118>

ERSAR & Jornal Água&Ambiente (2012) *Prémios de Qualidade de Serviço em Águas e Resíduos 2012*. Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos e Jornal Água&Ambiente

Esteves, C. A. G. (2011a) *Análise do Sistema de Gestão da Qualidade e da sua evolução para Sistema de Gestão Integrado*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Esteves, L. C. C. (2011b) *Controlo de Qualidade na Administração Pública: A Universidade de Coimbra*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

EU (2003) Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-sized Enterprises (2003/361/EC). *Official Journal of the European Union*, **L 124**, pp. 36-41

Eurocid (s.d.a) *Prémios das Nações Unidas de Serviço Público*. Obtido em 24 de julho de 2013, de Eurocid - Prémio Europeu para o Setor Público: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=5448

Eurocid (s.d.b) *Prémio Europeu para o Setor Público*. Obtido em 24 de julho de 2013, de Eurocid - Prémio Europeu para o Setor Público: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7686

Eurocid (s.d.c) *Prémio Europeu para a Inovação na Administração Pública 2013*. Obtido em 24 de julho de 2013, de Eurocid - Prémio Europeu para a Inovação na Administração Pública 2013: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7608

Eurocid (s.d.d) *Prémio Contrato Público Inovador*. Obtido em 20 de dezembro de 2013, de Eurocid - Prémio Contrato Público Inovador: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7858&p_est_id=15628

Farneti, F. & Guthrie, J. (2009) Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organisations: Why They Report. *Accounting Forum*, **33**, pp. 89–98

Feng, M.; Terziovski, M. & Samson, D. (2008) Relationship of ISO 9001:2000 Quality System Certification with Operational and Business Performance - A Survey in Australia and New Zealand-based Manufacturing and Service Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, **19** (1), pp. 22-37

Fernandes, A. & Caseiro, N. (2011) *Processo de Implementação do SGQ numa Instituição de Ensino Superior: Abordagem e Potencialidades*. Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico de Castelo Branco

Fernandes, D.; Brandão, M. & Costa, M. (s.d.) *Desmaterializar para Potenciar a Informação em Rede: O caso da UCD da CMP*. Câmara Municipal do Porto

Fidélis, T. & Pires, S. M. (2009) Surrender or Resistance to the Implementation of Local Agenda 21 in Portugal: The Challenges of Local Governance for Sustainable Development. *Journal of Environmental Planning and Management*, **52** (4), pp. 497–518

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002) The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, **11**, pp. 269–284

Fisher, C. R. (1997) The Effects of State and Local Public Services on Economic Development. *New England Economic Review*, **March/April**, pp. 53-82

Fonseca, A.; Macdonald, A.; Dandy, E. & Valenti, P. (2011) The State of Sustainability Reporting at Canadian Universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, **12** (1), pp. 22-40

Flynn, N. (2002) *Public Sector Management*. 4th edition. Pearson Education, Harlow, Great Britain

Gan, L. (1999) Implementation of Agenda 21 in China: Institutions and Obstacles. *Environmental Politics*, **8** (1), pp. 318-326

Garcia-Sanchez, I. M. & Prado-Lorenzo, J-M. (2008) Determinant Factors in the Degree of Implementation of Local Agenda 21 in the European Union. *Sustainable Development*, **16**, pp. 17–34

García-Sánchez, I. M.; Frías-Aceituno, J. V. & Rodríguez-Domínguez, L. (2013) Determinants of Corporate Social Disclosure in Spanish Local Governments. *Journal of Cleaner Production*, **39**, pp. 60-72

Gasparatos, A.; El-Haram, M. & Horner, M. (2008) A Critical Review of Reductionist Approaches for Assessing the Progress Towards Sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, **28**, pp. 286–311

GEA-ESB-UCP (2009) Agenda 21 Escolar. Obtido em 1 de agosto de 2013, de Agenda 21 Escolar: http://www.cidadessustentaveis.info/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=65

GETF & USEPA (2005) *EMS Case Studies in the Public Water Sector - Environmental Management Systems: Assisting Wastewater And Drinking Water Facilities Achieve Environmental Excellence*. The Global Environment & Technology Foundation and the U.S. Environmental Protection Agency Office of Water.

Gillen, M. & Scanlan, J. (2004) Sustainability Indicators for Measuring Planning Outcomes - Their use, development and limitations. *Australian Planner*, **42** (2), pp. 61-67

Göbbels, M., Jonker, J. (2003) AA1000 and SA8000 Compared: A Systematic Comparison of Contemporary Accountability Standards. *Managerial Auditing Journal*, **18** (1), pp. 53–58.

Gomes, A. P. S. (2006) O Papel do *Balanced Scorecard* na Avaliação de Desempenho do Sistema Policial Português. Dissertação de mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Gomes, J. C. S. M (2009) Programa Eco-Escolas: Um Contributo para a sua Avaliação. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta

Gomes, M. (s.d.) ECOFreguesias XXI. Apresentação

Government of Canada (2000) Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach. Ministry of Public Works and Government Services Canada, Canada.

Governo de Portugal (2012) *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central - Relatório Final de Aplicação*. Secretário de Estado da Administração Pública. Governo de Portugal

GPAP (s.d.) *Quem somos*. Obtido em 24 de julho de 2013, de Green Project Awards Portugal: <http://www.greenprojectawards.pt/portugal-gpa-quem-somos.html>

GRI (2005) *Sector Supplement for Public Agencies Pilot Version 1.0*. Global Reporting Initiative, Amsterdam

GRI (2010) *Sustainability Reporting Guidelines version 3.1*. Global Reporting Initiative, Amsterdam

Guthrie, J.; Ball, A. & Farneti, F. (2010) Advancing Sustainable Management of Public and Not For Profit Organizations. *Public Management Review*, **12** (4), pp. 449-459

Guthrie, J. & Farneti, F. (2008) GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Public Money & Management*, **28** (6), pp. 361-366

Haapio, A. & Viitaniemi, P. (2008) A Critical Review of Building Environmental Assessment Tools. *Environmental Impact Assessment Review*, **28**, pp. 469–482

HM Treasury (2010) Public Sector Annual Reports: Sustainability Reporting Guidance for the 2010-11 Dry Run. HM Treasury, United Kingdom Government, United Kingdom

ICLEI (2012) *Background Report for the Development of the Reference Document on Best Environmental Management Practice in the Public Administration Sector*. Final Draft. ICLEI European Secretariat, Ambiente Italia and Lake Constance Foundation

INAC (2010) *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – 2010*. Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P., Lisboa

Interorganizational Committee for Guidelines and Principles for Social Impact Assessment (1995) Guidelines and Principles for Social Impact Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, **15**, pp. 11-43

IPQ (2012) *Manual de Candidatura ao Prémio de Excelência Sistema Português da Qualidade 2013*. Instituto Português da Qualidade, I.P., Ministério da Economia e do Emprego

Jarrar, Y. & Schiuma, G. (2007) Measuring Performance in the Public Sector: Challenges and Trends. *Measuring Business Excellence*, **11** (4), pp. 4-8

Joas, M. & Grönholm, B. (2004) A Comparative Perspective on Self-assessment of Local Agenda 21 in European Cities. *Boreal Environment Research*, **9**, pp. 499–507

Johnsen, Á. (2001) Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications. *Managerial Auditing Journal*, **16** (6), pp. 319-330

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, **74** (1), pp. 75-85

Karapetrovič, S. & Casadesús, M. (2009) Implementing Environmental with Other Standardized Management Systems: Scope, Sequence, Time and Integration. *Journal of Cleaner Production*, **17** (5), pp. 533–540

Karapetrovič, S.; Casadesús, M. & Heras, I. (2010) *Analysis of Integration within The Standards - Based Integrated Management Systems*. Paper presented on the 4th International Quality Conference, University of Kragujevac, Kragujevac, 19 May 2010

Karapetrovič, S. & Willborn, W. (1998) Integration of Quality and Environmental Management Systems. *TQM Magazine*, **10** (3), pp. 204-213

Kibert, C. J. (ed.) (1994) Establishing Principles and a Model for Sustainable Construction. In: *Proceedings of the First International Conference on Sustainable Construction*, pp. 1-10. First International Conference on Sustainable Construction, 6-9 November, Tampa, Florida

Kirkpatrick, C.; George, C. (2006) Methodological Issues in the Impact Assessment of Trade Policy: Experience from the European Commission's Sustainability Impact Assessment (SIA) Programme. *Impact Assessment and Project Appraisal*, **24** (4), pp. 325–334

Kumar, D. A. & Balakrishnan, V. (2011) A Study on ISO 9001 Quality Management System Certifications – Reasons behind the Failure of ISO Certified Organizations. *Global Journal of Management and Business Research*. **11** (9), pp. 43-50

Lamprinidi, S. & Kubo, N. (2008): Debate: The Global Reporting Initiative and Public Agencies. *Public Money & Management*, **28** (6), pp. 326-329

Laureano, R. M. S. (2011) *Testes de Hipótese com o SPSS – O Meu Manual de Consulta Rápida*. Edições Sílabo, Lisboa

Lavassani, K. M.; Movahedi, B. e Kumar, V. (2009) Developments in Analysis of Multiple Response Survey Data in Categorical Data Analysis: the case of Enterprise System Implementation in Large North American Firms. *Journal of Applied Quantitative Methods*, **4** (1), pp. 45-53

Lawrence, R.; Collins, E.; Pavlovich, K. & Arunachalam, M. (2006) Sustainability Practices of SMEs: The Case of NZ. *Business Strategy and the Environment*, **15**, pp. 242–257

Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Diário da República, 1ª série, nº 250, 28 de dezembro de 2007

Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro. Diário da República, 1ª série, nº253, 31 de dezembro de 2010

Lei nº 67/2013, de 28 de agosto. Diário da República, 1ª série, nº165, 28 de agosto de 2013

Leonardis, F. (2011) Green Public Procurement: From Recommendation to Obligation. *International Journal of Public Administration*, **34**, pp. 110–113

LiderA (s.d.) *Certificações*. Obtido em 27 de julho de 2013, de LiderA – Sistemas de avaliação da sustentabilidade: <http://www.lidera.info/?p=MenuPage&MenuId=19>

Lodhia, S.; Jacobs, K. & Park, Y. J. (2012) Driving Public Sector Environmental Reporting. *Public Management Review*, **14** (5), 631-647

Loughin, T. M. & Scherer, P. N. (1998) Testing for Association in Contingency Tables with Multiple Column Responses. *Biometrics*, **54**, pp. 630-637

Lozano, M. & Vallés, J. (2007) An analysis of the implementation of an environmental management system in a local public administration. *Journal of Environmental Management*, **82**, pp. 495–511

Lundberg, K., Balfors, B. & Folkesson, L. (2007) Identification of Environmental Aspects in an EMS Context: A Methodological Framework for the Swedish National Rail Administration. *Journal of Cleaner Production*, **15**, pp. 385-394

Lundberg, K.; Balfors, B. & Folkesson, L. (2009) Framework for Environmental Performance Measurement in a Swedish Public Sector Organization. *Journal of Cleaner Production*, **17**, pp. 1017-1024

Macedo, M.; Pinto, M.; Macedo, P. & Silva, M. (2012) Agenda 21 Local em Portugal - Balanço realizado com base na Comunicação através da Internet. Grupo de Estudos Ambientais, Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa

Macpherson, M. (2001a) Performance Excellence Principles – Drivers of Innovation in Public Sector Organisations. In *National Conference of the New Zealand Organisation for Quality*, Christchurch Convention Centre

Macpherson, M. (2001b) Performance Measurement in Not-For-Profit and Public-Sector Organisations. *Measuring Business Excellence*, **5** (2), pp. 13-17

Malheiros, T. F.; Philippi Jr., A. e Coutinho, S. M. V. (2008) Agenda 21 Nacional e Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: Contexto Brasileiro. *Saúde Sociedade São Paulo*, **17** (1), pp. 7-20

Marimon, F.; Llach, J. & Bernardo, M. (2011) Comparative Analysis of Diffusion of the ISO 14001 Standard by Sector of Activity. *Journal of Cleaner Production*, **19**, pp. 1734-1744

- Marques, M. C. C. & Almeida, J. J. M. (2004) Auditoria no Sector Público: Um Instrumento para a Melhoria da Gestão Pública. *Revista Contabilidade & Finanças*, **15** (35), pp. 84-95
- McAdams, R.; Hazlett, S. & Casey, C. (2005) Performance Management in the UK Public Sector – Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, **18** (3), pp. 256-273
- McGregor, D.P.; Morelli, P. T.; Matsuoka, J. K.; Rodenhurst, R.; Kong, N.; Spencer, M. S. (2003) An Ecological Model of Native Hawaiian Well-being. *Pacific Health Dialog*, **10** (2), pp. 106-128
- Meul, M.; Nevens, F. & Reheul, D. (2009) Validating Sustainability Indicators: Focus on Ecological Aspects of Flemish Dairy Farms. *Ecological Indicators*, **9** (2), pp. 284–295
- Micheli, P.; Neely, A. & Kennerley, M. (2005) *The Roles of performance measurement in the English public sector*. Communication presented on the Conference of European Group of Public Administration, Universität Bern, Bern, 31 August - 3 September 2005
- Michelsen, O. & de Boer, L. (2009) Green Procurement in Norway: A Survey of Practices at the Municipal and County Level. *Journal of Environmental Management*, **91**, pp. 160–167
- Miller, D. (1999) Design and Use of Urban Sustainability Indicators in Physical Planning – A View from Cascadia. In: Miller, D. & de Roo, G. (Ed.) *Integrating City Planning and Environmental Improvement*, pp. 283-305. Ashgate, Aldershot
- Mirabella, N.; Rigamonti, L. & Scalbi, S. (2013) Life Cycle Assessment of Information and Communication Technology Application: A Case Study of Dematerialization in the Italian Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, **44**, pp.115-122
- Montesinos, V. & Brusca, I. (2009): Towards Performance, Quality and Environmental Management in Local Government: the Case of Spain. *Local Government Studies*, **35** (2), pp. 197-212
- Mora, E. P. & Martin, J. E. (1998) Environmental Management Systems Within the University. *Eco-Management and Auditing*, **5**, pp. 136-145
- Nader, M. R.; Salloum, B. A. e Karam, N. (2008) Environment and Sustainable Development Indicators in Lebanon: A Practical Municipal Level Approach. *Ecological Indicators*, **8**, pp. 771-777
- Neves, A.; Linhares, V.; Sampaio, P.; Saraiva, P. (s.d.) *Metodologias e boas práticas de integração e avaliação de sistemas de gestão*. Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa, Universidade do Minho e Universidade de Coimbra
- Neves, L. (2007) Sistemas de Gestão Integrados - Vantagens para as Empresas da Cadeia Alimentar. *Segurança e Qualidade Alimentar*, **30** (2), pp.30-31
- Neves, M. P. S. (2012) A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto
- Nissinen, A.; Parikka-Alhola, K. & Rita, H.(2009) Environmental Criteria in the Public Purchases Above the EU Threshold Values by Three Nordic Countries: 2003 and 2005. *Ecological Economics*, **68**, pp. 1838–1849
- Nogueiro, L. (2008) Práticas de Gestão Ambiental na Administração Pública Local. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa
- NP 4397:2008 (2008) *Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho – Requisitos*. Instituto Português da Qualidade, 2ª edição, Caparica

NP 4460-2:2010 (2010) *Ética nas organizações – Parte 2: Guia de Orientação para a Elaboração, Implementação e Operacionalização de Códigos de Ética nas Organizações*. Instituto Português da Qualidade, Caparica

NP 4469-2:2010 (2010) *Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social – Parte 2: Guia de Orientação para a Implementação*. Instituto Português da Qualidade, Caparica

NP EN ISO 9001:2008 (2008) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (ISO 9001:2008)*. Instituto Português da Qualidade, 3ª edição, Caparica

NP EN ISO 14001:2004 *Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Instituto Português da Qualidade, 2ª edição, Caparica

NP EN ISO 14031:2005 (2005) *Gestão ambiental - Avaliação de desempenho ambiental - Linhas de orientação (ISO 14031:1999)*. Instituto Português da Qualidade, Caparica

OECD (1993) *Draft Synthesis Report, Group on State of the Environment Workshops on Indicators for Use in Environmental Performance Review*. ENV/EPOC/SE(96). Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris

OECD (1996) *Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Government C(96)39/FINAL*. Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris

OECD (1998) *Workshop on Environmental Management Systems for Government Agencies*. Organisation for Economic Cooperation and Development, 14& 15 January 1998, Stockholm

OECD (2002) *Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Public Procurement C(2002)3*. Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris

OECD (2010) *Guidance on Sustainability Impact Assessment*. Organisation for Economic Cooperation and Development

OECD, Eurostat & WHO (2011) *A System of Health Accounts*. OECD Publishing

On, A.; Ilieş, C. (2012) Social Responsibility in Public Services Organizations: The case of Tîrgu-Mureş Penitentiary. *Procedia Economics and Finance*, **3**, pp. 757 – 762

Oruezabala, G. & Rico, J-C. (2013) The Impact of Sustainable Public Procurement on Supplier Management — The Case of French Public Hospitals. *Journal of Cleaner Production*, **52**, pp. 309-316

Palmujoki, A.; Parikka-Alhola, K. & Ekroos, A. (2010) Green Public Procurement: Analysis on the Use of Environmental Criteria in Contracts. *Review of European Community & International Environmental Law*, **19**, (2), pp. 250-262

Parlamento de Andalucia (2007) *Declaración Ambiental*. Parlamento de Andalucia

PCM (2011) *Programa do XIX Governo Constitucional*. Presidência do Conselho de Ministros

PCM (2013) *Comunicado do Conselho de Ministros de 22 de agosto de 2013*. Obtido em 1 de setembro de 2013, de Documentos Oficiais – Ministro da Presidência e Assuntos Parlamentares: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministro-da-presidencia-e-dos-assuntos-parlamentares/documentos-oficiais.aspx>

Pedro, J. M. (2004) O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. *Informação & Informática*, **28**, pp. 14-23

Peixoto, R. M. C. (2009) Agenda 21 Militar numa Unidade do Exército Português: Contributos para um Desenvolvimento Sustentável através da Liderança Participativa. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Pekovic, S. (2010) The Determinants of ISO 9000 Certification: A Comparison of the Manufacturing and Service Sectors. *Journal of Economic Issues*, **44** (4), pp. 895-914

Pinheiro, A. P. P. (2008) O impacto de um sistema de gestão da qualidade na modernização da Administração Pública - O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis. Dissertação de mestrado. Secção Autónoma de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Aveiro

Pinheiro, M. D. (2006) *Ambiente e Construção Sustentável*. Instituto do Ambiente, Amadora

Pinheiro, M. D. (2010) LiderA – A Voluntary Assessment and Design Support System to Pursue Sustainable Construction in Portugal. Paper presented at the SB10mad Sustainable Building Conference, Madrid, 28-30 April 2010

Pinheiro, M. D. (2011) LiderA - Sistema Voluntário para a Sustentabilidade dos Ambientes Construídos. Apresentação sumária. Versão de trabalho. Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa

Pinheiro, M.D. & Correia, F. (2005). *LiderA - Portuguese voluntary sustainable assessment building system (main lines)*. Paper presented at the SB05 World Sustainable Building Conference, Tokyo, 27-29 September

Poksinska, B.; Dahlgard, J. J. & Eklund, J. A. E. (2003) Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, Benefits and Comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, **20** (5), pp. 585-606

Polícia Local de A Coruña (2004) Declaración Medioambiental. Policía Local de A Coruña

Propper, C. & Wilson, D. (2003) *The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector*. CMPO Working Paper Series no. 03/073, University of Bristol

Quinlan, M. (2007) *Organisational Restructuring/Downsizing, OHS Regulation and Worker Health and Wellbeing*. *International Journal of Law and Psychiatry*, **30**, pp. 385–399

Ramos, T. B. (2004) Avaliação de Desempenho Ambiental no Sector Público: Estudo do Sector da Defesa. Dissertação e Doutoramento. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Ramos, T.B.; Alves, I.; Subtil, R. & Melo, J.J. (2007a) Environmental Performance Policy Indicators for the Public Sector: The Case of the Defense Sector. *Journal of Environmental Management*, **82**, pp. 410-432

Ramos, T.B.; Alves, I.; Subtil, R. & Melo, J.J. (2007b) Environmental Pressures and Impacts of Public Sector Organizations: The Case of the Portuguese Military. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, **4** (5), pp. 363-381

Ramos, T. B.; Alves, I.; Subtil, R. & Melo, J.J. (2009) The State of Environmental Performance Evaluation in the Public Sector: The Case of the Portuguese Defence Sector. *Journal of Cleaner Production*, **17**, pp. 36–52

Ramos, T. B. & Caeiro, S. (2010) Meta-performance Evaluation of Sustainability Indicators. *Ecological Indicators*, **10**, pp. 157-166

Ramos, T. B. & Melo, J.J. (2005) Environmental Management Practices in the Defence Sector: Assessment of the Portuguese Military's Environmental Profile. *Journal of Cleaner Production*, **13**, pp. 1117-1130

Ramos, T. B. & Melo, J.J. (2006) Developing and Implementing an Environmental Performance Index for the Portuguese Military. *Business Strategy and the Environment*, **15**, pp. 71-86

Rea, L.M & Parker, R.A. (1997) *Designing and Conducting Survey Research*. Jossey-Bass Inc, California

Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE). *Jornal Oficial da União Europeia*, **L 124**, pp. 36-41

Recomendação nº 1/2009 do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho. Diário da República, 2ª série, nº 140, de 22 de julho de 2009

Regulamento (CEE) nº 1836/93, do Conselho de 29 de junho de 1993, relativo à Participação Voluntária das Empresas do Setor Industrial num Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, **L 168**, pp. 1-18

Regulamento (CE) nº 1221/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2009, relativo à Participação Voluntária de Organizações num Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS). *Jornal Oficial da União Europeia*, **L 342**, pp. 1-45

Regulamento (CE) nº 66/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2009, relativo a um Sistema de Rótulo Ecológico da EU. *Jornal Oficial da União Europeia*, **L 27**, pp. 1-19

Reijnders, L. & van Roekel, A. (1999) Comprehensive and Adequacy of Tools for Environmental Improvement of Buildings. *Journal of Clean Production*, **7** (3), pp. 221-225

Resolução do Conselho de Ministros nº 120/2006, de 21 de setembro. Diário da República, 1ª série, nº 183, de 21 de setembro de 2006

Resolução do Conselho de Ministros nº 29/2010, de 15 de abril. Diário da República, 1ª série, nº 73, 15 de abril de 2010

Resolução do Conselho de Ministros nº 93/2010, de 26 de novembro. Diário da República, 1ª série, nº 230, 26 de novembro de 2010

Resolução do Conselho de Ministros nº 97/2010, de 14 de dezembro. Diário da República, 1ª série, nº 240, 14 de dezembro de 2010

Resolução do Conselho de Ministros nº 2/2011, de 12 de janeiro. Diário da República, 1ª série, nº 8, 12 de Janeiro de 2011

Resolução do Conselho de Ministros nº 67/2012, de 9 de agosto. Diário da República, 1ª série, nº 154, 9 de agosto de 2012

Ribeiro, N. A. R. (2005) *O Balanced Scorecard e a sua Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público*. Dissertação de mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

RIVM (1995) *A General Strategy for Integrated Environmental Assessment at the European Environment Agency*. National Institute of Public Health and the Environment, European Environment Agency, Copenhagen

Rosa, D. C. R. (2012) *Redesenho Organizacional na Administração Pública Portuguesa: A Adopção do PRACE no Ministério da Economia e da Inovação*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

Sá, P. M. & Sintra, O. F. (2008) Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: Um estudo empírico nos Municípios Portugueses. *Notas Económicas*, **Junho 08**, pp. 57-80

Salomone, R. (2008) Integrated Management Systems: Experiences in Italian Organizations. *Journal of Cleaner Production*, **16**, pp. 1786-1806

Sammalisto, K. & Brorson, T. (2008) Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, **16**, pp. 299-309

Santos, G.; Barros, S.; Mendes, F. e Lopes, N. (2013) The Main Benefits Associated with Health and Safety Management Systems Certification in Portuguese Small and Medium Enterprises post Quality Management System Certification. *Safety Science*, **51**, pp.29–36

Santos, G.; Mendes, F. & Barbosa, J. (2011) Certification and Integration of Management Systems: The Experience of Portuguese Small and Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, **19**, pp. 1965-1974

Savely, S. M.; Carson, A. I. & Delclos, G. L. (2007) An environmental management system implementation model for U.S. colleges and universities. *Journal of Cleaner Production*, **15**, pp. 660-670

Say, C. & Wood, A. (2008) Sustainability Rating Systems Around the World. *CTBUH Review*, **2** (2), pp. 18-29

Scipioni, A.; Mazzi, A.; Zuliani, F. & Mason, M. (2008) The ISO 14031 Standard to Guide the Urban Sustainability Measurement Process: An Italian Experience. *Journal of Cleaner Production*, **16**, pp. 1247-1257

Scottish Government (2012) *Public Sector Sustainability Reporting – Guidance on the Preparation of Annual Sustainability Reports Financial Year 2011-12*. Scottish Government, Edinburgh

SEAP (2013) *Síntese da Reforma da Administração Pública (2011-2013)*. Secretaria de Estado da Administração Pública, Ministério das Finanças

Secretariado do Pacto de Autarcas (s.d.) *O Pacto de Autarcas*. Obtido em 20 de dezembro de 2013 de Pacto de Autarcas – O Pacto de Autarcas: http://www.pactodeautarcas.eu/about/covenant-of-mayors_pt.html

Sev, A. (2011) A Comparative Analysis of Building Environmental Assessment Tools and Suggestions for Regional Adaptations. *Civil Engineering and Environmental Systems*, **28** (3), pp. 231–245

SG-MAMAOT (2013) *Serviços, organismos e outras estruturas*. Obtido em 1 maio de 2013, de SG-MAMAOT Serviços e Organismos: <http://www.sg.mamaot.pt/index.php/ministerios/mam/servicos-e-organismos>

SG-MAM-MAOTE (2013) *Leis orgânicas de serviços, organismos e outras entidades do MAM*. Obtido em 20 de dezembro de 2013, de SG-MAM-MAOTE – Leis orgânicas de serviços: <http://www.sg.mamaot.pt/index.php/ministerios/mam/leis-organicas-de-servicos>

SIA (2008) *Social Accountability 8000*. Social Accountability International, New York, USA

Silvestre, H. M. C e Araújo, J. F. F. E. (s.d.) *A Gestão por Resultados no Sector Público: O Caso dos Hospitais EPE*. Instituto Superior de Ciências e Políticas da Universidade Nova de Lisboa e Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Simon, A.; Karapetrovič, S. & Casadesus, M. (2012) Evolution of Integrated Management Systems in Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, **23**, pp. 8-19

Sinclair, P. (2011) “Describing the Elephant”: A Framework for Supporting Sustainable Development Processes. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, **15**, pp. 2990– 2998

Singh, P.J & Mansour-Nahra, P. (2006) ISO 9000 in the Public Sector: a Successful Case from Australia. *The TQM Magazine*, **18** (2), pp. 131-142

Slootweg, R.; Vanclay, F. & van Schooten, M. (2001) Function evaluation as a framework for the integration of social and environmental impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, **19** (1), pp. 19–28

Smardon, R. C. (2008) A comparison of Local Agenda 21 Implementation in North American, European and Indian Cities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, **19** (1), pp. 118-137

Sousa, R. D. O. (2007) Qualidade na Administração Pública: O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios. Dissertação de mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Soveral, L. A. (2009) A certificação da qualidade segundo a NP EN ISO 9001 na Administração Pública em geral e em particular em Nevogilde, a primeira JF Certificada. *Interface: Administração Pública*, **46**, pp. 36-38

Sriramesh, K. & Duhé, S.C . (2009) Extending Cultural Horizons: Political Economy and Public Relations. *Public Relations Review*, **35**, pp. 368-375

Sun, J. W. & Meristo, T. (1999) Measurement of Dematerialization/Materialization: A Case Analysis of Energy Saving and Decarbonization in OECD Countries, 1960–95. *Technological Forecasting and Social Change*, **60**, pp.275–294

Tsai, W.H., Chou, W.H., 2009. Selecting Management Systems for Sustainable Development in SMEs: A Novel Hybrid Model Based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, **36**, pp. 1444-1458

Tse, A. (1998) Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires: E-mail vs. mail. *Journal of the Market Research Society*, **40** (4), pp. 353–361

UCMA-PCM (2006) *Simplex - Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa*. Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa, Presidência do Conselho de Ministros

UN (s.d.a) *United Nations Public Service Awards - Manual for the Submission of Nominations and Evaluation Process*. United Nations, Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs, the United Nations Office on Drugs and Crime & the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women

UN (s.d.b) 2012 United Nations Public Service Awards Winners. United Nations

UN, EC, IMF, OECD & WB (2003) *Handbook of National Accounting - Integrated Environmental and Economic Accounting*. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation & Development and World Bank

UNEP/RIVM (1994) *An Overview of Environmental Indicators: State of the Art and Perspectives*. UNEP/EATR.94-01, RIVM/402001001, Environment Assessment Sub-Programme, United Nations Environment Programme and National Institute of Public Health and the Environment, Nairobi

UNIDO (2008) *Public goods for economic development*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna

United Kingdom Government (1997) *The Greening Government Initiative 1997–98*. United Kingdom Government, HC517, United Kingdom

United Kingdom Government (2002) *Sustainable Development in Government - First Annual Report 2002*. Ministerial Sub-Committee of Green Ministers, ENV(G), United Kingdom

Universidad de Burgos (2008) Declaración Ambiental de La Biblioteca Universitaria de

USEPA (1996) *Federal Facilities Sector Notebook: A Profile of Federal Facilities*. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

USEPA (1999) *Profile of Local Government Operations*. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

USEPA (2002) *Social, Cultural, Economic Impact Assessments: A Literature Review*. The Office of Emergency and Remedial Response, United States Environmental Protection Agency

USEPA (2007a) *Profile of Tribal Government Operations*. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Enforcement & Compliance Assurance, Washington, DC.

USEPA (2007b) *Environmental Management Guide for Colleges and Universities*. United States Environmental Protection Agency, Office of Environmental Stewardship, New England

Valdés, G.; Solar, M.; Astudillo, H.; Iribarren, M.; Concha, G. & Visconti, M. (2011) Conception, Development and Implementation of an E-Government Maturity Model in Public Agencies. *Government Information Quarterly*, **28**, pp. 176–187

Valentin, A. & Spangenberg, J. H. (2000) A guide to community sustainability indicators. *Environmental Impact Assessment Review*, **20**, pp. 381–392

van Amstel, M.; Driessen, P. & Glasbergen, P. (2008) Eco-labeling and Information Asymmetry: A Comparison of Five Eco-labels in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, **16**, pp. 263–276

Vancly, F. (2002) Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, **22**, pp. 183– 211

Vasconcellos, L. & Guedes, L. F. A. (s.d.) E-Surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. Fundação Instituto de Administração, Brasil

Walker, H. & Brammer, S. (2009) Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, **14** (2), pp. 128–137

Walker, H. & Brammer, S. (2012) The Relationship between Sustainable Procurement and E-procurement in the Public Sector. *International Journal of Production Economics*, **140**, pp. 256–268

Wang, X. H. & Wu, W. (2013) A Review of Environmental Management Systems in Global Defence Sectors. *American Journal of Environmental Science*, **9** (2), pp. 164–181

Weisbrod, G. & Weisbrod, B. (1997) *Measuring Economic Impacts of Projects and Programs*. Economic Development Research Group, Boston

Welford, R.; Young, W. & Ytterhus, B. (1998) Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for the Service Sector. *Eco-Management and Auditing*, **5**, pp. 38–56

Wheater, C. P. & Cook, P. A. (2000) *Using the Statistics to Understand the Environment*. Routledge, London

White House (2000) Executive Order 13148 - Greening the Government Through Leadership in Environmental Management. *Federal Register*, **65** (81), pp. 24595 - 24606

Wilson, C.; Hagarty, D. & Gauthier, J. (2003) Results using the Balanced Scorecard in the Public Sector. *Journal of Corporate Real Estate*, **6** (1), pp. 53–63

Yildiz, M. (2007) E-government Research: Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, **24** (3), pp. 646–665

Yu, B. T. W.; To, W.M. & Lee, P. K. C. (2012) Quality Management Framework for Public Management Decision Making. *Management Decision*, **50** (3), pp. 420-438

Zeng, S. X.; Shi, J.J. & Lou, G. X. (2007) A Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: An Empirical Study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15, pp. 1760-1767

Zutshi, A. & Sohal, A. (2004) Environmental Management System Adoption by Australasian Organisations: part 1- Reasons, Benefits and Impediments. *Technovation*, **24**, pp. 335-357

**ANEXO I – INQUÉRITO SOBRE INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL**

INQUÉRITO SOBRE INTEGRAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL

INFORMAÇÕES ÚTEIS SOBRE O QUESTIONÁRIO

1. Caso tenha dúvidas ou dificuldades no preenchimento do questionário, poderá colocá-las aos membros da equipa de investigação do CENSE, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, através dos seguintes contactos: Mestre David Sousa ou Lic. Inês Figueira, através do endereço eletrónico sps.project@campus.fct.unl.pt ou do telefone +351 21 294 83 97, pelas extensões 10162 ou 10170.

2. Este inquérito pode ser respondido em diferentes momentos, ficando as respostas arquivadas entre cada sessão, até que dê o inquérito por finalizado e faça o respetivo envio. Caso necessite de interromper a sessão, por favor guarde o CÓDIGO apresentado no canto superior direito do questionário, de forma a poder introduzir esse código caso seja solicitado.

3. Solicita-se o preenchimento e envio do questionário até ao próximo dia 26 de julho.

1. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ORGANIZAÇÃO

Nome: _____

E-mail: _____

Morada: _____

Código postal: _____

Concelho: _____

1.1. Seleccione a região NUTS II da organização

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve

1.2. Indique, em milhares de euros, o valor anual da execução orçamental da organização nos últimos 3 anos?

2010		2011		2012	
------	--	------	--	------	--

1.3. A fonte de financiamento da organização é:

- ☐ Totalmente pública
- ☐ Parcialmente de fontes privadas e/ou de receitas próprias. Indique a percentagem: _____

1.4. Qual é o número de funcionários da organização a 31 de dezembro, nos últimos 3 anos?

2010		2011		2012	
------	--	------	--	------	--

1.5. Em que regiões NUTS II a organização tem instalações ou delegações?

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Açores
- ☐ Madeira

1.6. Qual é a área ocupada pelas instalações da organização? (Apresente o valor em m² ou em ha.)

1.7. Dentro da área total ocupada pelas instalações, qual a área construída? (Apresente o valor em m².)

Nota: por área construída entende-se a área de implantação dos edifícios.

1.8. Indique, usando os termos do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) ou do diploma orgânico, a(s) missão/ões da organização.

1.9. Recorrendo aos grupos de funções do sistema de classificação COFOG (Classificação das Funções da Administração Pública) - ou seja, ao segundo nível deste sistema - indique qual/quais a(s) função/ões desempenhada(s) pela organização.

Nota: Na lista de escolha múltipla abaixo, indica-se em maiúsculas as 10 divisões fundamentais do COFOG: por exemplo, Defesa ou Saúde. Deve detalhar, dentro da divisão correspondente, qual/quais a(s) função/ões especificamente desempenhada(s) pela organização. Pode consultar as descrições das funções compreendidas em cada grupo COFOG na página do UNSTATS <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=4>

— **G010 SERVIÇOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

- G0101 Órgãos executivos e legislativos, administração financeira e fiscal, negócios estrangeiros
- G0102 Ajuda económica externa
- G0103 Serviços gerais
- G0104 Investigação fundamental
- G0105 Atividades de I & D relacionadas com os serviços gerais da Administração Pública
- G0106 Serviços gerais da administração pública n.e.
- G0107 Transações relacionadas com a dívida pública
- G0108 Transferências de carácter geral entre diferentes níveis das Administrações Públicas

— **G020 DEFESA**

- G0201 Defesa militar
- G0202 Defesa civil
- G0203 Ajuda militar externa
- G0204 Atividades de I & D relacionadas com a defesa
- G0205 Defesa n.e.

— **G030 SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA**

- G0301 Serviços policiais
- G0302 Serviços de proteção contra incêndios
- G0303 Tribunais
- G0304 Estabelecimentos prisionais
- G0305 Atividades de I & D relacionadas com a segurança e a ordem pública
- G0306 Segurança e ordem pública n.e.

— **G040 ASSUNTOS ECONÓMICOS**

- G0401 Assuntos económicos, comerciais e laborais, em geral
- G0402 Agricultura, silvicultura, exploração florestal, pesca e caça
- G0403 Combustíveis, eletricidade e outras fontes de energia
- G0404 Indústrias extrativas (exceto combustíveis minerais), transformadoras e construção
- G0405 Transportes
- G0406 Comunicações
- G0407 Outras atividades
- G0408 Atividades de I & D relacionadas com assuntos económicos
- G0409 Assuntos económicos n.e.

— **G050 PROTEÇÃO DO AMBIENTE**

- G0501 Gestão de resíduos
- G0502 Gestão de águas residuais

- G0503 Redução da poluição
- G0504 Proteção da biodiversidade biológica e da paisagem
- G0505 Atividades de I & D relacionadas com a proteção do ambiente
- G0506 Proteção do ambiente n.e.
- **G060 HABITAÇÃO E EQUIPAMENTOS COLETIVOS**
- G0601 Desenvolvimento da habitação
- G0602 Desenvolvimento dos equipamentos coletivos
- G0603 Abastecimento de água
- G0604 Iluminação pública
- G0605 Atividades de I & D relacionadas com habitação e equipamentos coletivos
- G0606 Habitação e equipamentos coletivos, n.e.
- **G070 SAÚDE**
- G0701 Medicamentos, aparelhos e equipamentos médicos
- G0702 Serviços para doentes em ambulatório
- G0703 Serviços hospitalares
- G0704 Serviços de saúde pública
- G0705 Atividades de I & D relacionadas com a saúde
- G0706 Saúde n.e.
- **G080 DESPORTO, RECREAÇÃO, CULTURA E RELIGIÃO**
- G0801 Serviços desportivos e recreativos
- G0802 Serviços culturais
- G0803 Serviços de rádio, televisão e edição
- G0804 Serviços religiosos e outros serviços prestados à coletividade
- G0805 Atividades de I & D relacionadas com desporto, recreação, cultura e religião
- G0806 Desporto, recreação, cultura e religião n.e.
- **G090 EDUCAÇÃO**
- G0901 Educação pré-escolar e ensino básico (1º e 2º ciclos)
- G0902 Ensino básico (3º ciclo) e ensino secundário
- G0903 Ensino pós-secundário não superior
- G0904 Ensino superior
- G0905 Ensino não definível por níveis
- G0906 Serviços subsidiários à educação
- G0907 Atividades de I & D relacionadas com a educação
- G0908 Educação n.e.
- **G100 PROTEÇÃO SOCIAL**
- G1001 Doença e invalidez
- G1002 Velhice
- G1003 Sobrevivência
- G1004 Família, descendentes ou equiparados
- G1005 Desemprego
- G1006 Alojamento
- G1007 Exclusão social n.e.
- G1008 Atividades de I & D relacionadas com proteção social
- G1009 Proteção social n.e.

2. DESEMPENHO INTEGRADO DE SUSTENTABILIDADE

2.1. Como considera o papel que é dado à sustentabilidade na gestão estratégica e operacional da sua organização?

Considere a seguinte definição do conceito de desenvolvimento sustentável: "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades" (WCED, 1997). O desenvolvimento sustentável implica a integração, a compreensão e a ação das interligações que existem entre o ambiente, a economia e a sociedade.

- Nada importante
- Pouco importante
- Relativamente importante
- Importante
- Muito importante

2.2. Indique o(s) fator(es) principal/ais que podem justificar a sua resposta à pergunta anterior.

2.3. Como classifica o desempenho da organização ao nível da integração de práticas e políticas que promovam a sustentabilidade?

- Muito fraco
- Fraco
- Médio
- Muito bom
- Não sabe

2.4. Como classifica a importância dada pela sua organização à adoção/implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho (SAD) de sustentabilidade:

Para a resposta à questão, considere a seguinte definição de Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD): Um SAD consiste num esquema ou modelo para a recolha e análise sistemática de informação relativa à atividade de uma organização e/ou dos seus membros e processos. O SIADAP é um exemplo de um Sistema de Avaliação de Desempenho, que tem por objeto a eficiência e eficácia dos funcionários na prestação dos serviços públicos. Vários outros aspetos podem ser considerados numa ótica de desempenho, designadamente os aspetos económicos, sociais, ambientais e de sustentabilidade. A norma ISO 14031 define Desempenho Ambiental como os “resultados da gestão dos aspetos ambientais de uma organização” – em que, ‘aspeto ambiental’ significa aquele “elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o ambiente”. Seguindo esta definição, o Desempenho de Sustentabilidade é dado pelos resultados da gestão da organização em relação àqueles elementos das atividades, produtos e serviços da organização que podem interagir com a sustentabilidade, nas suas dimensões ambiental, económica, social e institucional.

- Nada importante
- Pouco importante
- Relativamente importante
- Importante
- Muito importante

2.5. Existe um departamento que trate das questões de sustentabilidade nas operações e atividades da organização?

- Não.
- Sim, com a seguinte designação: _____

2.5.1 Se respondeu “Não” à pergunta anterior, indique se existe um responsável pela gestão de sustentabilidade das operações e atividades da organização?

- Não.
- Sim, pertence ao departamento com a seguinte designação: _____

2.6. A organização adotou ou está a adotar um Sistema de Avaliação de Desempenho?

Para a resposta à questão, considere a seguinte definição de Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD): Um SAD consiste num esquema ou modelo para a recolha e análise sistemática de informação relativa à atividade de uma organização e/ou dos seus membros e processos. O SIADAP é um exemplo de um Sistema de Avaliação de Desempenho, que tem por objeto a eficiência e eficácia dos funcionários na prestação dos serviços públicos. Vários outros aspetos podem ser considerados numa ótica de desempenho, designadamente os aspetos económicos, sociais, ambientais e de sustentabilidade.

- Não
- Sim. Especifique qual ou quais:
 - Ambiental
 - Qualidade
 - Recursos humanos
 - Saúde ocupacional e segurança
 - Sustentabilidade

- Económico-financeiro
- SIADAP
- Social
- Outro. Indique qual: _____

2.6.1. Se respondeu "Sim" à questão anterior, esse Sistema de Avaliação de Desempenho utiliza indicadores?

- Não
- Sim

2.7. A organização adotou ou está a adotar uma política/estratégia de sustentabilidade?

- Não
- Sim
- Sim, mas apenas a nível ambiental
- Sim, mas apenas a nível de responsabilidade social
- Sim, mas apenas a nível económico-financeiro

2.7.1. Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, indique se a política/estratégia se encontra:

- Não se encontra em documento
- Integrada na política/estratégica geral da organização
- Em documento autónomo. Indique qual: _____

2.8. A informação sobre Desempenho Ambiental/ de Sustentabilidade é apresentada periodicamente em relatório formal?

Para a resposta à questão, considere as seguintes definições de Desempenho Ambiental e Desempenho de Sustentabilidade: A norma ISO 14031 define Desempenho Ambiental como os "resultados da gestão dos aspetos ambientais de uma organização" – em que, 'aspeto ambiental' significa aquele "elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o ambiente". Seguindo esta definição, o Desempenho de Sustentabilidade é dado pelos resultados da gestão da organização em relação àqueles elementos das atividades, produtos e serviços da organização que podem interagir com a sustentabilidade, nas suas dimensões ambiental, económica, social e institucional.

- Não, nunca foi apresentada sob a forma de relatório
- Não, apenas foi apresentada esporadicamente em relatório
- Sim, é apresentada num relatório ambiental
- Sim, é apresentada num relatório de sustentabilidade
- Sim, mas é apresentada noutro tipo de relatório. Indique qual: _____

2.8.1 Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, indique qual é a periodicidade do relatório formal.

- Anual
- Outra. Indique qual: _____

2.9. A organização contabiliza os gastos com a gestão dos aspetos relacionados com práticas de sustentabilidade (por exemplo, gastos com a separação de resíduos ou com medidas de segurança no local de trabalho)?

Para a resposta à pergunta, considere a seguinte definição: "Por práticas de sustentabilidade entende-se o conjunto de medidas e rotinas de gestão cujo objetivo seja a manutenção ou melhoria do desempenho de sustentabilidade da organização."

- Não
- Sim

2.9.1 Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, indique o valor em milhares de euros.

2010		2011		2012	
------	--	------	--	------	--

2.10. Indique em que áreas a organização já foi objeto de auditoria:

- ☐ Ambiental
- ☐ Económico-financeira
- ☐ Higiene e segurança
- ☐ Qualidade
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Outra. Indique qual: _____

2.11. A organização concorre regularmente a prémios (e.g. qualidade, boas práticas)?

- ☐ Não
- ☐ Sim

2.11.1. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, indique se a organização já recebeu algum prémio.

- ☐ Não
- ☐ Sim

3. DESEMPENHO AMBIENTAL

3.1. Na organização, ou em alguma das suas instalações, existe um Sistema de Gestão Ambiental (SGA)?

- ☐ Não, e não está previsto
- ☐ Não, mas está previsto em plano
- ☐ Sim, em fase de implementação
- ☐ Sim e está implementado

3.1.1. Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, indique se o sistema está certificado por alguma das seguintes normas:

- ☐ EMAS
- ☐ ISO 14001
- ☐ O sistema não está certificado

3.2. Os edifícios da organização têm certificação energética, de acordo com o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar nos Edifícios?

- ☐ Não
- ☐ Sim

3.3. No âmbito do Programa Eco.AP (Programa de Eficiência Energética na Administração Pública), indique se na organização existe algum dos seguintes elementos:

- ☐ Contrato de Gestão de Eficiência Energética
- ☐ Gestor Local de Energia
- ☐ Plano de Ação de Eficiência Energética

3.4. Os procedimentos de compras/aquisições públicas da organização seguem critérios de sustentabilidade/ambientais, designadamente de acordo com Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Quase sempre

3.5. A organização implementou ou está a implementar medidas de racionalização do uso de recursos e/ou de gestão de poluição, resíduos e emissões?

- ☐ Não
- ☐ Sim

3.5.1. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, indique em que área(s):

- ☐ Água
- ☐ Emissões
- ☐ Energia
- ☐ Materiais
- ☐ Resíduos
- ☐ Ruído
- ☐ Outra. Indique qual: _____

3.5.2. Caso tenha assinalado alguma das áreas de intervenção na questão anterior, indique em que setores/processos:

- Desmaterialização
- Frota automóvel
- Operação e manutenção das instalações
- Uso de equipamentos
- Outras. Indique quais: _____

3.6. A organização adotou algum programa de monitorização para recolha de dados de natureza ambiental?

- Não
- Sim, para recolha de dados de forma esporádica
- Sim, para recolha de dados de forma periódica

3.7. A organização implementou ou está a implementar, em algum dos seus edifícios, um sistema de rotulagem de Sustentabilidade e Excelência Ambiental na Construção (por exemplo LiderA)?

- Não
- Sim

3.8. A organização implementou ou está a implementar algum sistema de rotulagem de sustentabilidade/ambiental de produtos ou serviços (por exemplo do tipo Rótulo Ecológico Europeu)?

- Não
- Sim

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.1. A organização implementou ou está a implementar um Plano de Higiene e Segurança no Trabalho?

- Não
- Sim

4.2. A organização implementou ou está a implementar um Sistema de Responsabilidade Social (por exemplo SA 8000/PT 4469/integrado)?

- Não
- Sim

4.3. A contratação de colaboradores segue critérios de igualdade de oportunidades em termos de género e incapacidade?

- Não
- Sim

4.4. A organização proporciona formação aos funcionários?

- Não
- Sim

4.4.1. Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, indique a percentagem do valor da execução orçamental: _____

4.5. A organização realizou nos últimos 3 anos alguma ação a favor do bem-estar dos funcionários?

- Não
- Sim. Dê um ou dois exemplos: _____

4.6. O(s) edifício(s) da organização está/ão adaptado(s) para pessoas com mobilidade reduzida?

- Não
- Sim, mas apenas em parte das instalações
- Sim, em cerca de metade das instalações
- Sim, na maior parte das instalações
- Sim, totalmente

4.7. A organização realizou nos últimos 3 anos alguma ação de envolvimento com a comunidade (por exemplo, uma ação de voluntariado por parte dos funcionários junto da comunidade local)?

- Não
- Sim. Dê um ou dois exemplos: _____

4.8. A organização envolve os cidadãos e outras partes interessadas nos processos-chave da tomada de decisão (por exemplo, na elaboração da estratégia da organização ou do plano anual)?

- Não, nunca
- Sim, mas raramente
- Sim, frequentemente
- Sim, muito frequentemente
- Sim, sempre

4.8.1. Se respondeu "Sim" em alguma das opções anteriores, indique quais as partes interessadas envolvidas:

- Colaboradores
- Fornecedores
- Organizações Não Governamentais
- Cidadãos em geral
- Outros. Indique quais: _____

4.9. A organização procura conhecer o grau de satisfação dos utentes relativamente aos serviços prestados?

- Não, nunca
- Sim, mas raramente
- Sim, frequentemente
- Sim, muito frequentemente
- Sim, sempre

4.10. A organização procura conhecer o grau de satisfação dos seus fornecedores e prestadores de serviços?

- Não, nunca
- Sim, mas raramente
- Sim, frequentemente
- Sim, muito frequentemente
- Sim, sempre

4.11. A organização tem algum programa de monitorização para recolha de dados de natureza social (por exemplo, dados sobre as condições de trabalho dos funcionários)?

- Não
- Sim, para recolha de dados de forma esporádica
- Sim, para recolha de dados de forma periódica

4.12. A organização possui Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas?

- Não
- Sim

5. DESEMPENHO ECONÓMICO-FINANCEIRO

5.1. A organização possui objetivos e metas de contenção de custos?

- Não
- Sim

5.2. A organização mede custos unitários?

- Não
- Sim. Indique quais: _____

5.2.1 Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, indique se a evolução dos custos unitários medidos foi:

- Negativa
- Neutra
- Positiva

5.3. Qual a percentagem de pagamentos a fornecedores feita dentro do prazo estipulado no contrato?

6. DADOS RELATIVOS AO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Solicita-se os contactos do funcionário responsável pela resposta ao questionário, caso seja necessário esclarecer alguma dúvida relativa ao conteúdo das respostas.

Nome do funcionário: _____

Departamento/Serviço a que pertence: _____

Morada do Departamento/Serviço: _____

Código postal: _____

E-mail do funcionário: _____

Contacto telefónico do funcionário: _____

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

**ANEXO II – LISTAGEM DAS ENTIDADES DA APCP QUE RESPONDERAM AO
INQUÉRITO**

Tabela AII.1 – Entidades respondentes

Instituição	Ministério
Inspeção-Geral da Administração Interna	MAI
Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território ⁵ Direção-Geral de Alimentação e Veterinária Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural Gabinete de Prevenção e de Investigação de Acidentes Marítimos Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária	MAM
Secretaria-Geral do MDN Direção-Geral de Política de Defesa Nacional Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar Força Aérea Portuguesa Marinha Portuguesa Inspeção-Geral da Defesa Nacional Instituto da Defesa Nacional Instituto de Ação Social das Forças Armadas I.P.	MDN
Direção-Geral do Consumidor Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. Turismo de Portugal, I. P. Instituto Português da Qualidade, I.P. Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P. (atual Autoridade Nacional de Aviação Civil)	ME
Secretaria-Geral do MEC Direção Geral do Ensino Superior Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência Direção Geral da Administração Escolar	MEC
Direção-Geral da Administração e do Emprego Público Direção-Geral de Tesouro e Finanças Autoridade Tributária e Aduaneira	MF
Secretaria-Geral do MJ Direção-Geral da Política de Justiça Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P.	MJ
Direção Geral da Saúde Inspeção-Geral das Atividades em Saúde Administração Central do Sistema de Saúde, I.P. Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge Instituto Nacional de Emergência Médica, I.P. INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P.	MS
Gabinete de Estratégia e Planeamento do MESS Direção-Geral da Segurança Social Instituto de Informática, I.P. Casa Pia de Lisboa, I.P. Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.	MSESS
Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	PCM

Legenda: **MAI** – Ministério da Administração Interna; **MAM** – Ministério da Agricultura e do Mar; **MDN** – Ministério da Defesa Nacional; **ME** – Ministério da Economia; **MEC** – Ministério da Educação e da Ciência; **MF** – Ministério das Finanças; **MJ** – Ministério da Justiça; **MS** – Ministério da Saúde; **MSESS** – Ministério da Solidariedade, do Emprego, e da Segurança Social; **PCM** – Presidência do Conselho de Ministros

⁵ Após a desagregação do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território em Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e da Energia e em Ministério da Agricultura e do Mar, a Secretaria-Geral passou a prestar apoio aos dois Ministérios. Contudo, ficou sob a tutela do MAM (Decreto-Lei nº 119/2013, de 21 de agosto; SG-MAM-MAOTE, 2013).

**ANEXO III – TABELAS DE CONTIGÊNCIA PARA VERIFICAÇÃO DE
ASSOCIAÇÕES/DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS**

Tabela AIII.1 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por número de trabalhadores

Pergunta	Resposta	Funcionários 2012								Total	
		≤250		251-500		501-1000		>1000			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2.5	Não	14	34,1	4	9,8	2	4,9	2	4,9	22	53,7
	Sim	11	26,8	2	4,9	3	7,3	3	7,3	19	46,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
2.7	Não	7	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	16,7
	Sim	13	31,0	4	9,5	3	7,1	4	9,5	24	57,1
	Apenas ambiental	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4
	Apenas de responsabilidade social	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4
	Apenas económico-financeira	4	9,5	2	4,8	2	4,8	1	2,4	9	21,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
2.8	Não	17	40,5	1	2,4	3	7,1	1	2,4	22	52,4
	Apenas esporadicamente	1	2,4	1	2,4	0	0,0	1	2,4	3	7,1
	Relatório ambiental	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	1	2,4
	Relatório de sustentabilidade	1	2,4	0	0,0	1	2,4	0	0,0	2	4,8
	Noutro tipo de relatório	7	16,7	4	9,5	0	0,0	3	7,1	14	33,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
2.9	Não	22	53,7	3	7,3	3	7,3	3	7,3	31	75,6
	Sim	3	7,3	3	7,3	2	4,9	2	4,9	10	24,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
2.11	Não	19	45,2	2	4,8	3	7,1	1	2,4	25	59,5
	Sim	7	16,7	4	9,5	2	4,8	4	9,5	17	40,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.1	Não e não está previsto	17	41,5	4	9,8	2	4,9	1	2,4	24	58,5
	Não, mas está previsto	6	14,6	2	4,9	1	2,4	1	2,4	10	24,4
	Sim, em implementação	2	4,9	0	0,0	1	2,4	2	4,9	5	12,2
	Sim, implementado	0	0,0	0	0,0	1	2,4	1	2,4	2	4,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.2	Sim	4	10,0	1	2,5	0	0,0	0	0,0	5	12,5
	Não	21	52,5	4	10,0	5	12,5	5	12,5	35	87,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.4	Nunca	1	2,6	1	2,6	0	0,0	0	0,0	2	5,3
	Raramente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Algumas vezes	9	23,7	1	2,6	1	2,6	0	0,0	11	28,9
	Muitas vezes	4	10,5	2	5,3	2	5,3	2	5,3	10	26,3
	Quase sempre	10	26,3	1	2,6	2	5,3	2	5,3	15	39,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									

(Continua)

Tabela AIII.1 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por número de trabalhadores (continuação)

Pergunta	Resposta	Funcionários 2012								Total	
		≤250		251-500		501-1000		>1000			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3.5	Não	3	7,1	0	0,0	1	2,4	0	0,0	4	9,5
	Sim	23	54,8	6	14,3	4	9,5	5	11,9	38	90,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.6	Não	16	39,0	4	9,8	2	4,9	2	4,9	24	58,5
	Sim, para recolha de dados esporádica	6	14,6	1	2,4	1	2,4	0	0,0	8	19,5
	Sim, para recolha de dada periódica	3	7,3	1	2,4	2	4,9	3	7,3	9	22,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.7	Não	25	61,0	6	14,6	5	12,2	5	12,2	41	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
3.8	Não	25	61,0	6	14,6	5	12,2	5	12,2	41	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.1	Não	14	33,3	0	0,0	3	7,1	0	0,0	17	40,5
	Sim	12	28,6	6	14,3	2	4,8	5	11,9	25	59,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.2	Não	21	50,0	3	7,1	4	9,5	5	11,9	33	78,6
	Sim	5	11,9	3	7,1	1	2,4	0	0,0	9	21,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.3	Não	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4
	Sim	24	58,5	6	14,6	5	12,2	5	12,2	40	97,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.4	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Sim	26	61,9	6	14,3	5	11,9	5	11,9	42	100,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.5	Não	8	19,5	0	0,0	1	2,4	1	2,4	10	24,4
	Sim	17	41,5	6	14,6	4	9,8	4	9,8	31	75,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.6	Não	7	16,7	0	0,0	1	2,4	0	0,0	8	19,0
	Em parte das instalações	6	14,3	1	2,4	0	0,0	4	9,5	11	26,2
	Em cerca de metade das instalações	2	4,8	0	0,0	2	4,8	0	0,0	4	9,5
	Na maior parte das instalações	8	19,0	3	7,1	1	2,4	1	2,4	13	31,0
	Totalmente	3	7,1	2	4,8	1	2,4	0	0,0	6	14,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.7	Não	18	42,9	3	7,1	3	7,1	1	2,4	25	59,5
	Sim	8	19,0	3	7,1	2	4,8	4	9,5	17	40,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									

(Continua)

Tabela AIII.1 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por número de trabalhadores (continuação)

Pergunta	Resposta	Funcionários 2012								Total	
		≤250		251-500		501-1000		>1000			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
4.8	Não	10	23,8	1	2,4	1	2,4	2	4,8	14	33,3
	Raramente	5	11,9	0	0,0	2	4,8	0	0,0	7	16,7
	Frequentemente	7	16,7	2	4,8	1	2,4	3	7,1	13	31,0
	Muito frequentemente	3	7,1	2	4,8	0	0,0	0	0,0	5	11,9
	Sempre	1	2,4	1	2,4	1	2,4	0	0,0	3	7,1
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.9	Não	2	4,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,9
	Raramente	1	2,4	0	0,0	0	0,0	2	4,9	3	7,3
	Frequentemente	11	26,8	2	4,9	4	9,8	3	7,3	20	48,8
	Muito frequentemente	3	7,3	2	4,9	0	0,0	0	0,0	5	12,2
	Sempre	8	19,5	2	4,9	1	2,4	0	0,0	11	26,8
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.10	Não	10	23,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	23,8
	Raramente	2	4,8	2	4,8	1	2,4	2	4,8	7	16,7
	Frequentemente	7	16,7	2	4,8	4	9,5	3	7,1	16	38,1
	Muito frequentemente	3	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,1
	Sempre	4	9,5	2	4,8	0	0,0	0	0,0	6	14,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.11	Não	13	31,0	2	4,8	1	2,4	1	2,4	17	40,5
	Sim, para recolha de dados esporádica	3	7,1	1	2,4	3	7,1	0	0,0	7	16,7
	Sim, para recolha de dada periódica	10	23,8	3	7,1	1	2,4	4	9,5	18	42,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
4.12	Não	2	4,8	0	0,0	1	2,4	0	0,0	3	7,1
	Sim	24	57,1	6	14,3	4	9,5	5	11,9	39	92,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
5.1	Não	3	7,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,7
	Sim	20	51,3	6	15,4	5	12,8	5	12,8	36	92,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
5.2	Não	14	35,9	2	5,1	4	10,3	2	5,1	22	56,4
	Sim	10	25,6	3	7,7	1	2,6	3	7,7	17	43,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									
5.4	<25%	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	26-50%	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	51-75%	1	2,9	1	2,9	1	2,9	0	0,0	3	8,6
	>75%	21	60,0	4	11,4	2	5,7	5	14,3	32	91,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas									

Tabela AIII.2 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por Ministério

Pergunta	Resposta	Ministério																		Total			
		MAI		MAM		MDN		ME		MEC		MF		MJ		MS		MSESS				PCM	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2.5	Não	0	0,0	4	9,5	6	14,3	1	2,4	0	0,0	3	7,1	2	4,8	3	7,1	3	7,1	1	2,4	23	54,8
	Sim	1	2,4	1	2,4	3	7,1	4	9,5	4	9,5	0	0,0	1	2,4	3	7,1	2	4,8	0	0,0	19	45,2
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
2.7	Não	0	0,0	1	2,3	2	4,5	0	0,0	0	0,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	1	2,3	1	2,3	7	15,9
	Sim	1	2,3	2	4,5	4	9,1	4	9,1	4	9,1	0	0,0	2	4,5	5	11,4	3	6,8	0	0,0	25	56,8
	Ambiental	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	2	4,5
	Social	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	1	2,3
	Económico-financeira	0	0,0	2	4,5	2	4,5	2	4,5	0	0,0	2	4,5	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	9	20,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
2.8	Não	1	2,3	3	7,0	6	14,0	0	0,0	2	4,7	3	7,0	3	7,0	3	7,0	1	2,3	1	2,3	23	53,5
	Esporadicamente	0	0,0	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	3	7,0
	Relatório ambiental	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	2,3
	Relatório de sustentabilidade	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7
	Noutro tipo de relatório	0	0,0	0	0,0	3	7,0	4	9,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	2	4,7	3	7,0	0	0,0	14	32,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
2.9	Não	1	2,3	3	7,0	9	20,9	3	7,0	3	7,0	2	4,7	3	7,0	4	9,3	4	9,3	1	2,3	33	76,7
	Sim	0	0,0	1	2,3	0	0,0	3	7,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	3	7,0	1	2,3	0	0,0	10	23,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
2.11	Não	1	2,3	4	9,3	7	16,3	3	7,0	0	0,0	2	4,7	3	7,0	3	7,0	2	4,7	1	2,3	26	60,5
	Sim	0	0,0	1	2,3	2	4,7	3	7,0	4	9,3	1	2,3	0	0,0	3	7,0	3	7,0	0	0,0	17	39,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.1	Não, nem está previsto	1	2,4	4	9,5	2	4,8	4	9,5	2	4,8	3	7,1	3	7,1	3	7,1	2	4,8	1	2,4	25	59,5
	Não, mas está previsto	0	0,0	0	0,0	4	9,5	2	4,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4	3	7,1	0	0,0	10	23,8
	Em implementação	0	0,0	1	2,4	2	4,8	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	5	11,9
	Implementado	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	2	4,8
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.2	Não	1	2,4	3	7,3	8	19,5	5	12,2	3	7,3	3	7,3	1	2,4	5	12,2	5	12,2	1	2,4	35	85,4
	Sim	0	0,0	1	2,4	1	2,4	1	2,4	1	2,4	0	0,0	2	4,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	14,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.4	Nunca	0	0,0	1	2,6	0	0,0	0	0,0	1	2,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,1
	Raramente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Algumas vezes	0	0,0	0	0,0	4	10,3	2	5,1	0	0,0	1	2,6	0	0,0	1	2,6	2	5,1	1	2,6	11	28,2
	Muitas vezes	0	0,0	2	5,1	2	5,1	0	0,0	2	5,1	0	0,0	0	0,0	2	5,1	2	5,1	0	0,0	10	25,6
	Quase sempre	1	2,6	1	2,6	3	7,7	4	10,3	1	2,6	0	0,0	3	7,7	2	5,1	1	2,6	0	0,0	16	41,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					

(Continua)

Tabela AIII.2 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por Ministério (continuação)

Tabela An.2 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por ministério (continuação)																							
Pergunta	Resposta	Ministério																				Total	
		MAI		MAM		MDN		ME		MEC		MF		MJ		MS		MSESS		PCM			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3.5	Não	0	0,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	4	9,1
	Sim	1	2,3	4	9,1	8	18,2	6	13,6	3	6,8	3	6,8	3	6,8	6	13,6	5	11,4	1	2,3	40	90,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.6	Não	1	2,3	3	7,0	5	11,6	3	7,0	2	4,7	2	4,7	2	4,7	3	7,0	3	7,0	1	2,3	25	58,1
	Recolha esporádica	0	0,0	1	2,3	1	2,3	2	4,7	1	2,3	1	2,3	1	2,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	8	18,6
	Recolha periódica	0	0,0	0	0,0	3	7,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	0	0,0	4	9,3	1	2,3	0	0,0	10	23,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.7	Não	1	2,4	4	9,5	9	21,4	6	14,3	4	9,5	3	7,1	3	7,1	6	14,3	5	11,9	1	2,4	42	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
3.8	Não	1	2,4	4	9,5	9	21,4	6	14,3	4	9,5	3	7,1	3	7,1	6	14,3	5	11,9	1	2,4	42	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.1	Não	0	0,0	3	7,0	6	14,0	3	7,0	1	2,3	2	4,7	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	18	41,9
	Sim	1	2,3	2	4,7	3	7,0	3	7,0	3	7,0	1	2,3	1	2,3	5	11,6	5	11,6	1	2,3	25	58,1
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.2	Não	1	2,3	4	9,3	9	20,9	5	11,6	2	4,7	3	7,0	3	7,0	5	11,6	1	2,3	1	2,3	34	79,1
	Sim	0	0,0	1	2,3	0	0,0	1	2,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	1	2,3	4	9,3	0	0,0	9	20,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.3	Não	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4
	Sim	1	2,4	4	9,5	9	21,4	5	11,9	4	9,5	3	7,1	3	7,1	6	14,3	5	11,9	1	2,4	41	97,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.4	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Sim	1	2,3	5	11,4	9	20,5	6	13,6	4	9,1	3	6,8	3	6,8	7	15,9	5	11,4	1	2,3	44	100,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.5	Não	1	2,4	1	2,4	2	4,8	0	0,0	1	2,4	2	4,8	1	2,4	1	2,4	1	2,4	1	2,4	11	26,2
	Sim	0	0,0	4	9,5	7	16,7	6	14,3	3	7,1	1	2,4	2	4,8	4	9,5	4	9,5	0	0,0	31	73,8
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.6	Não	0	0,0	2	4,7	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	1	2,3	8	18,6
	Em parte	1	2,3	0	0,0	2	4,7	1	2,3	1	2,3	1	2,3	2	4,7	1	2,3	2	4,7	0	0,0	11	25,6
	Em metade	0	0,0	1	2,3	1	2,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	9,3
	Na maior parte	0	0,0	1	2,3	4	9,3	0	0,0	2	4,7	2	4,7	1	2,3	2	4,7	2	4,7	0	0,0	14	32,6
	Totalmente	0	0,0	1	2,3	0	0,0	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	6	14,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.7	Não	1	2,3	4	9,3	5	11,6	3	7,0	2	4,7	3	7,0	3	7,0	3	7,0	1	2,3	1	2,3	26	60,5
	Sim	0	0,0	1	2,3	4	9,3	3	7,0	2	4,7	0	0,0	0	0,0	3	7,0	4	9,3	0	0,0	17	39,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					

(Continua)

Tabela AIII.2 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade por Ministério (continuação)

Pergunta	Resposta	Ministério																				Total	
		MAI		MAM		MDN		ME		MEC		MF		MJ		MS		MSESS		PCM			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
4.8	Não	1	2,3	2	4,7	5	11,6	0	0,0	2	4,7	1	2,3	1	2,3	2	4,7	1	2,3	0	0,0	15	34,9
	Raramente	0	0,0	1	2,3	3	7,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	2,3	1	2,3	0	0,0	0	0,0	7	16,3
	Frequentemente	0	0,0	2	4,7	1	2,3	1	2,3	2	4,7	1	2,3	1	2,3	1	2,3	4	9,3	0	0,0	13	30,2
	Muito frequentemente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	1	2,3	5	11,6
	Sempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	3	7,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.9	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4	1	2,4	1	2,4	0	0,0	3	7,1
	Raramente	0	0,0	0	0,0	3	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,1
	Frequentemente	0	0,0	5	11,9	2	4,8	1	2,4	1	2,4	3	7,1	2	4,8	2	4,8	3	7,1	1	2,4	20	47,6
	Muito frequentemente	0	0,0	0	0,0	2	4,8	2	4,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	5	11,9
	Sempre	1	2,4	0	0,0	2	4,8	3	7,1	2	4,8	0	0,0	0	0,0	2	4,8	1	2,4	0	0,0	11	26,2
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.10	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,0	1	2,3	3	7,0	2	4,7	1	2,3	1	2,3	11	25,6
	Raramente	0	0,0	1	2,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	2	4,7	1	2,3	0	0,0	7	16,3
	Frequentemente	0	0,0	4	9,3	4	9,3	4	9,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	2	4,7	1	2,3	0	0,0	16	37,2
	Muito frequentemente	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,0
	Sempre	1	2,3	0	0,0	1	2,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,7	0	0,0	6	14,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.11	Não	0	0,0	2	4,5	3	6,8	1	2,3	1	2,3	2	4,5	3	6,8	3	6,8	2	4,5	1	2,3	18	40,9
	Recolha esporádica	0	0,0	2	4,5	1	2,3	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,5	1	2,3	0	0,0	7	15,9
	Recolha periódica	1	2,3	1	2,3	5	11,4	4	9,1	3	6,8	1	2,3	0	0,0	2	4,5	2	4,5	0	0,0	19	43,2
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
4.12	Não	0	0,0	2	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	4	9,1
	Sim	1	2,3	3	6,8	9	20,5	6	13,6	4	9,1	3	6,8	2	4,5	7	15,9	4	9,1	1	2,3	40	90,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
5.1	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0	1	2,5	0	0,0	1	2,5	3	7,5
	Sim	1	2,5	4	10,0	8	20,0	5	12,5	4	10	2	5,0	3	7,5	5	12,5	5	12,5	0	0,0	37	92,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
5.2	Não	0	0,0	3	7,5	4	10,0	5	12,5	1	2,5	2	5,0	2	5,0	3	7,5	1	2,5	1	2,5	22	55,0
	Sim	1	2,5	0	0,0	4	10,0	1	2,5	3	7,5	1	2,5	1	2,5	3	7,5	4	10,0	0	0,0	18	45,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					
5.4	<25%	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	26-50%	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	51-75%	0	0,0	1	2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,7	0	0,0	3	8,6
	>75%	1	2,9	2	5,7	8	22,9	6	17,1	3	8,6	2	5,7	2	5,7	4	11,4	3	8,6	1	2,9	32	91,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas																					

Tabela AIII.3 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade, por nível de administração

Pergunta	Resposta	Nível de Administração				Total	
		Administração direta		Administração indireta			
		n	%	n	%	n	%
2.5	Não	16	38,1	7	16,7	23	54,8
	Sim	10	23,8	9	21,4	19	45,2
	Teste Qui-Quadrado	$\chi^2 = 1,265$				Não significativo	
2.7	Não	6	13,6	1	2,3	7	15,9
	Sim	13	29,5	12	27,3	25	56,8
	Apenas ambiental	2	4,5	0	0,0	2	4,5
	Apenas de responsabilidade social	1	2,3	0	0,0	1	2,3
	Apenas económico-financeira	5	11,4	4	9,1	9	20,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
2.8	Nunca foi apresentada em relatório	17	39,5	6	14,0	23	53,5
	Apenas esporadicamente	2	4,7	1	2,3	3	7,0
	Relatório ambiental	0	0,0	1	2,3	1	2,3
	Relatório de sustentabilidade	0	0,0	2	4,7	2	4,7
	Noutro tipo de relatório	7	16,3	7	16,3	14	32,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
2.9	Não	24	55,8	9	20,9	33	76,7
	Sim	2	4,7	8	18,6	10	23,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
2.11	Não	17	39,5	9	20,9	26	60,5
	Sim	9	20,9	8	18,6	17	39,5
	Teste Qui-Quadrado	$\chi^2 = 0,666$				Não significativo	
3.1	Não e não está previsto	19	45,2	6	14,3	25	59,5
	Não, mas está previstos	2	4,8	8	19,0	10	23,8
	Sim, em implementação	3	7,1	2	4,8	5	11,9
	Sim, implementado	1	2,4	1	2,4	2	4,8
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
3.2	Não	22	53,7	13	31,7	35	85,4
	Sim	3	7,3	3	7,3	6	14,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
3.4	Nunca	2	5,1	0	0,0	2	5,1
	Raramente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Algumas vezes	6	15,4	5	12,8	11	28,2
	Muitas vezes	5	12,8	5	12,8	10	25,6
	Quase sempre	10	25,6	6	15,4	16	41,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					

(Continua)

Tabela AIII.4 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade, por nível de administração (continuação)

Pergunta	Resposta	Nível de Administração				Total	
		Administração direta		Administração indireta			
		n	%	n	%	n	%
3.5	Não	3	6,8	1	2,3	4	9,1
	Sim	24	54,5	16	36,4	40	90,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
3.6	Não	17	39,5	8	18,6	25	58,1
	Sim, para recolha de dados esporádica	4	9,3	4	9,3	8	18,6
	Sim, para recolha de dada periódica	5	11,6	5	11,6	10	23,3
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
3.7	Não	25	59,5	17	40,5	42	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
3.8	Não	25	59,5	17	40,5	42	100,0
	Sim	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.1	Não	13	30,2	5	11,6	18	41,9
	Sim	13	30,2	12	27,9	25	58,1
	Teste Qui-Quadrado	$\chi^2 = 1,790$ Não significativo					
4.2	Não	21	48,8	13	30,2	34	79,1
	Sim	5	11,6	4	9,3	9	20,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.3	Não	1	2,4	0	0,0	1	2,4
	Sim	24	57,1	17	40,5	41	97,6
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.4	Não	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Sim	27	61,4	17	38,6	44	100,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.5	Não	8	19,0	3	7,1	11	26,2
	Sim	17	40,5	14	33,3	31	73,8
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.6	Não	6	14,0	2	4,7	8	18,6
	Em parte das instalações	8	18,6	3	7,0	11	25,6
	Em cerca de metade das instalações	1	2,3	3	7,0	4	9,3
	Na maior parte das instalações	9	20,9	5	11,6	14	32,6
	Totalmente	2	4,7	4	9,3	6	14,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.7	Não	18	41,9	8	18,6	26	60,5
	Sim	8	18,6	9	20,9	17	39,5
	Teste Qui-Quadrado	$\chi^2 = 2,114$ Não significativo					

(Continua)

Tabela AIII.5 – Resumo das principais práticas de sustentabilidade, por nível de administração (continuação)

Pergunta	Resposta	Nível de Administração				Total	
		Administração direta		Administração indireta			
		n	%	n	%	n	%
4.8	Não	13	30,2	2	4,7	15	34,9
	Raramente	3	7,0	4	9,3	7	16,3
	Frequentemente	8	18,6	5	11,6	13	30,2
	Muito frequentemente	2	4,7	3	7,0	5	11,6
	Sempre	0	0,0	3	7,0	3	7,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.9	Não	1	2,4	2	4,8	3	7,1
	Raramente	3	7,1	0	0,0	3	7,1
	Frequentemente	14	33,3	6	14,3	20	47,6
	Muito frequentemente	3	7,1	2	4,8	5	11,9
	Sempre	4	9,5	7	16,7	11	26,2
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.10	Não	9	20,9	2	4,7	11	25,6
	Raramente	4	9,3	3	7,0	7	16,3
	Frequentemente	9	20,9	7	16,3	16	37,2
	Muito frequentemente	2	4,7	1	2,3	3	7,0
	Sempre	2	4,7	4	9,3	6	14,0
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.11	Não	11	25,0	7	15,9	18	40,9
	Sim, para recolha de dados esporádica	3	6,8	4	9,1	7	15,9
	Sim, para recolha de dada periódica	13	29,5	6	13,6	19	43,2
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
4.12	Não	2	4,5	2	4,5	4	9,1
	Sim	25	56,8	15	34,1	40	90,9
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
5.1	Não	2	5,0	1	2,5	3	7,5
	Sim	21	52,5	16	40,0	37	92,5
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					
5.2	Não	12	30,0	10	25,0	22	55,0
	Sim	11	27,5	7	17,5	18	45,0
	Teste Qui-Quadrado	$\chi^2 = 0,175$ Não significativo					
5.4	≤25%	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	26-50%	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	51-75%	1	2,9	2	5,7	3	8,6
	>75%	21	60,0	11	31,4	32	91,4
	Teste Qui-Quadrado	Condições de aplicação não verificadas					